

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

LAATU JA LAADUNHALLINTA  
SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖSSÄ – CASE TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2015  
Ohjaaja: Juha Vartola

Teemu Jokinen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	JOKINEN, TEEMU
Tutkielman nimi:	Laatu ja laadunhallinta sidosryhmäyhteistyössä – Case Tampereen yliopisto
Pro gradu -tutkielma:	132 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2015
Avainsanat:	Laatu, laadunhallinta, sidosryhmä, korkeakoulu

---

Ulkoisten sidosryhmien merkitys ja vaikutusvalta korkeakoulujen toiminnassa jatkaa edelleen kasvamistaan. Sidosryhmät on hyvin tutkittu aihe ja laatu kenties vieläkin tutkitumpi, mutta laatua sidosryhmäyhteistyössä ei kuitenkaan ole merkittävämminkin tutkittu. Pelkästään laatukäsitteen kompleksisuus sekä sidosryhmäkäsitteen laajuus aiheuttavat tutkimukselle hankalia, mutta mielenkiintoisia ongelmia. Erityisesti Tampereen yliopiston kaltaisessa monitieteisessä ja suuressa organisaatiossa sidosryhmien hahmottaminen ja niiden huomioon ottaminen organisaation toiminnassa on mielenkiintoinen ja haastava tehtävä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, minkälaista laatu ja laadunhallinta voisivat olla korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyössä sekä selvittää, kuinka Tampereen yliopiston ja sen tiettyjen ulkoisten sidosryhmien käsitykset sidosryhmäyhteistyön laadusta ja laadunhallinnasta eroavat toisistaan ja missä määrin ne ovat yhtenäiset. Tutkimus oli tapaustutkimus, joka perustui hermeneuttiselle tiedekäsitykselle ja joka toteutettiin laadullisen analyysitavan keinoin. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja litteroidut haastattelut analysoitiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Case-tapauksena toimi Tampereen yliopisto, ja näkökulmana olivat erityisesti sidosryhmien näkemykset sekä näiden vertaaminen Tampereen yliopiston johdon ja organisaatiotason hallinnon edustajien näkemyksiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että korkeakoulun eli vahvasti asiantuntijaorganisaatioksi mielletävän organisaation tekemä sidosryhmäyhteistyö on hyvin monimutkainen kokonaisuus. Tutkimustulokset osoittivat myös, että sidosryhmäyhteistyön lukemattomista muodoista huolimatta Tampereen yliopiston ja sen tiettyjen ulkoisten sidosryhmien näkemykset sidosryhmäyhteistyöstä eroavat toisistaan melko vähän. Käsitykset siitä, mitä sidosryhmäyhteistyö on ja miten sitä voitaisiin kehittää, ovat melko yhteneväiset. Laadukas sidosryhmäyhteistyö mielletään korkeakoulukontekstissa avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi, välillä hyvinkin epämuodolliseksi ja sellaiseksi, että molemmat sidosryhmätahot pyrkivät näkemään asiat toisen näkökulmasta. Sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta voi olla vaikuttavinta ja onnistua tavoitteessaan, kun sidosryhmät ovat vahvasti mukana määrittelemässä sekä laatua että sen arviointia.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	8
2.1 Tutkimuksen päätehtävä ja tavoite .....	8
2.2 Tutkimuksen näkökulma .....	9
2.3 Tutkimusote .....	12
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	14
3.1 Korkeakoulut .....	14
3.1.1 Historiasta ja luonteesta .....	14
3.1.2 Suomessa .....	20
3.1.3 Kontekstin vaikutus tutkimukselle .....	22
3.2 Sidosryhmät .....	28
3.2.1 Sidosryhmien tunnistaminen .....	30
3.2.2 Ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät .....	32
3.2.3 Aktiiviset ja passiiviset sidosryhmät .....	32
3.2.4 Yhteistyöpotentiaali ja uhka .....	33
3.2.5 Osakkuus ja vaikutusvalta .....	34
3.3 Laatu .....	36
3.3.1 Yleistä laadun määrittämisestä .....	38
3.3.2 Laatukäsitteen luokat .....	39
3.3.3 Laadun subjektiivisuus .....	47
3.4 Laatu sidosryhmäyhteistyössä .....	49
3.5 Laadunhallinta korkeakouluissa .....	54
4 KOHDEORGANISAATION KUVAUS .....	57
4.1 Historia ja nykytilanne .....	57
4.2 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus .....	61
4.3 Laatujärjestelmä ja laadunhallinta .....	63
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	68
5.1 Aineiston keruu .....	68
5.2 Haastateltujen sidosryhmien esittely .....	71
5.2.1 Unipoli Tampere .....	71
5.2.2 Tampereen kauppakamari .....	72
5.2.3 Pirkanmaan liitto .....	73
5.2.4 Technopolis Oyj .....	74
5.2.5 Tampereen kaupunki .....	75
5.3 Aineiston analyysi .....	76
5.4 Luotettavuuden arviointi .....	77
6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI .....	80
6.1 Tampereen yliopiston vastausten analyysi .....	80
6.1.1 Sidosryhmäyhteistyön muodot .....	80
6.1.2 Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen .....	83
6.1.3 Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus .....	84
6.1.4 Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset .....	86
6.1.5 Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen .....	88
6.1.6 Sidosryhmäyhteistyön laatu .....	90
6.2 Sidosryhmien vastausten analyysi .....	91
6.2.1 Unipoli Tampere .....	91
6.2.2 Tampereen kauppakamari .....	96
6.2.3 Pirkanmaan liitto .....	100

6.2.4 Technopolis Oyj .....	104
6.2.5 Tampereen kaupunki .....	107
6.2.6 Yhteenveto .....	111
6.3 Vastausten vertaaminen keskenään .....	115
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	122
LÄHTEET .....	127
LIITTEET .....	133
Liite 1: Haastattelurunko I (Tampereen yliopisto) .....	133
Liite 2: Haastattelurunko II (Tampereen yliopiston sidosryhmät) .....	134

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Korkeakoulujen keskeisimmät ulkoiset sidosryhmätahot .....	10
Kuvio 2. Tampereen yliopiston organisaatiokaavio .....	59
Kuvio 3. Tampereen yliopiston prosessikartta .....	62
Kuvio 4. Tampereen yliopiston toiminta ja laatu järjestelmä .....	65
Taulukko 1. Sidosryhmäyhteistyön muodot .....	111
Taulukko 2. Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen .....	112
Taulukko 3. Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus .....	112
Taulukko 4. Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset .....	113
Taulukko 5. Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen .....	114
Taulukko 6. Sidosryhmäyhteistyön laatu .....	115

# 1 JOHDANTO

Kipinä ja idea tämän pro gradu -tutkielman taustalla olevaan kandidaatintutkielmaan tuli kesällä 2011 suorittaessani opintoihin kuuluvaa työharjoittelua Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Higher Education Groupissa. Pääsin olemaan mukana Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA), nykyään Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) tilaamassa tutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten korkeakouluissa on hoidettu sidosryhmäyhteistyön laadunvarmistus. Tarkoituksena oli siis tutkia sidosryhmäyhteistyön laadunvarmistuksen laatua, ei esimerkiksi korkeakoulujen koulutuksen tai tutkimuksen laatua. Tutkimuksessa oli mukana niin ammattikorkeakouluja kuin yliopistojakin, ja haastatteluja tehtiin sekä korkeakoulujen yksikkö- että johtotasolla. Päästessäni osallistumaan haastatteluihin sekä muun muassa litteroimistani eri case-korkeakouluissa tehtyjä haastatteluja sain paljon ajattelemisen aihetta ja ideoita liittyen käsitteisiin sidosryhmä sekä laatu. Miten sidosryhmäyhteistyön laatua voidaan tutkia? Ovatko sidosryhmät helposti tunnistettavissa? Entä laatu? Onko mahdollista määritellä sidosryhmäyhteistyön tai -vuorovaikutuksen laatu vain organisaation sisältä käsin, vai tulisiko määrittelyssä ja mittaamisessa olla mukana myös sidosryhmien edustajia? Keneltä siis kannattaisi kysyä, kun halutaan tietää, onko toiminta – tässä tapauksessa sidosryhmäyhteistyö – ollut laadukasta?

Sidosryhmäajattelu on tullut olennaiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa ja strategian suunnittelua. Enää ei riitä pelkästään osakkeenomistajien palveleminen, vaan tarvitaan sidosryhmät huomioon ottavaa toimintaa, jos halutaan menestyä tai edes selvitä hengissä muuttuvassa maailmassa. Esimerkiksi Freeman (1984, 52) kuvaa, kuinka sidosryhmäajattelu tai sidosryhmäsuhteiden johtaminen (stakeholder management framework) auttaa ymmärtämään ja hallitsemaan paremmin sekä organisaation sisäistä että ulkoista muutosta.

Laatuajattelun juuret ovat tehokkuuden ihannoimisessa ja taylorismissa. Määritellessään tieteellistä liikkeenhoitoa Fredrick Winslow Taylor esitti jo 1900-luvun alussa, että tehdasyrityksessäkin voidaan teoriassa saavuttaa suurin hyöty sekä työnantajan että työntekijän kannalta, kun työhön uhrataan mahdollisimman vähän resursseja, kuten työvoimaa ja raaka-aineita, ja esimerkiksi työntekijöitä ja koneita käytetään hyväksi mahdollisimman taloudellisesti. Taylorin tavoitteena oli saada kitkettyä pois hitaan työnteon syyt, jotta tuotantokustannukset saataisiin radikaalisti pienentymään ja työttömyys sekä köyhyys vähentymään. Pyrkiessään tähän tavoitteeseen Taylor päätyi määrittelemään uuden järjestelmän, jonka perusajatuksena oli työntekijöiden huolellinen valitseminen, heidän kouluttamisensa uusiin työtapoihin ja heidän työntekonsa tukeminen. (Taylor

1911/1914, 17, 21, 61.) Tämän kaltainen työn organisointi on totuttu tuntemaan taylorismina, jonka mukaan työnjaon ja erikoistumisen kautta päästään osaamiseen, mikä motivoituneiden työntekijöiden kohdalla johtaa tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

Laatukäsite, muodossa tai toisessa, on nyky-yhteiskunnassa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla tullut tehokkuuden ja tuloksellisuuden rinnalle, mutta ei ole korvannut näitä. Edelleen toki ihannoidaan tehokkuutta, ja osakkeenomistajat haluavat nähdä tuloksia ja saada vastinetta sijoituksilleen, mutta toiminnan tulee olla myös entistäkin laadukkaampaa niin organisaation kuin asiakkaankin näkökulmasta. Tämä johtunee siitä, että on huomattu, että usein ollakseen kestävästi tehokasta ja vaikuttavaa toiminnan on oltava laadukasta.

Sidosryhmät on hyvin tutkittu aihe ja laatu kenties vieläkin tutkitumpi, mutta laatua sidosryhmäyhteistyössä ei kuitenkaan ole merkittävämminkin tutkittu. Pelkästään laatukäsitteen kompleksisuus sekä sidosryhmäkäsitteen laajuus aiheuttavat tutkimukselle hankalia, mutta mielenkiintoisia ongelmia. Erityisesti Tampereen yliopiston kaltaisessa monitieteisessä ja suuressa organisaatiossa sidosryhmien hahmottaminen ja niiden huomioonottaminen organisaation toiminnassa on mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Kandidaatintutkielmani rakenne pohjautui pyrkimykseen, että tutustuttuani kahden käsitteen teoriataustaan kirjallisuuden avulla yritin soveltaa näitä kahta teoriaa synteetisomaisesti saadakseni vastauksen tutkimuskysymykseen, mitä laatu voisi olla sidosryhmäyhteistyön kontekstissa. Tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuus pohjautuu vahvasti aiemmin tekemääni kandidaatintutkielmaan.

Luvussa 2 esitellään tutkimuksen perusvalinnat eli päätehtävä ja tavoite, näkökulma ja sen rajausta sekä tutkimusote. Luvussa 3 hahmotetaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä pääkäsitteiden, korkeakoulu, sidosryhmä ja laatu, avulla sekä laadunhallintaa korkeakouluissa. Ensin käsitellään korkeakoulujen historiaa ja luonnetta, roolia Suomessa ja yliopistokontekstin vaikutusta tälle tutkimukselle. Tämän jälkeen avataan termiä sidosryhmä, pohditaan sidosryhmien tunnistamista ja niiden luokittelua sekä laadun käsitettä, sen eri luokkia ja luonnetta. Viimeiseksi kehitellään laatua sidosryhmäyhteistyössä ja laadunhallintaa korkeakouluissa teoreettisesti.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiota, Tampereen yliopistoa, tarkemmin. Luvussa käsitellään Tampereen yliopiston historiaa ja nykytilaa sekä esitellään hieman yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja vuorovaikutusta sekä laatujärjestelmää ja laadunhallintaa. Luvussa 5 käydään läpi tutkimusaineiston keruuta sekä esitellään tutkimusta varten haastatellut sidosryhmät tarkemmin. Luvussa 5 pohditaan myös tutkimusaineiston analysointia ja tutkimuksen luotettavuutta.

Luvun 6 empiirinen analyysi pitää sisällään ensin Tampereen yliopiston edustajien vastausten analyysin, jonka jälkeen analysoidaan viiden sidosryhmän edustajan vastaukset. Tämän jälkeen vertaillaan yliopiston edustajien ja sidosryhmien edustajien vastauksia keskenään ja esitetään löydettyjä tuloksia, eroja ja yhtäläisyyksiä. Johtopäätökset-luvussa esitetään tiivis kuva sidosryhmäyhteistyön kentästä sekä saaduista tutkimustuloksista, ja näiden pohjalta esitetään tutkimusaiheeseen liittyvät johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

## 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävä ja tavoite

Aiemmassa tutkimuksessa korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnasta, *Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta: nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet* (Lyytinen, Kohtamäki, Pekkola, Kivistö & Hölttä 2012), on päädytty siihen, että ulkoisten sidosryhmien merkitys ja vaikutusvalta korkeakoulujen toiminnassa jatkaa kasvamistaan. Yhdeksi keskeiseksi haasteeksi ja kehittämiskohteeksi on mainittu sidosryhmäsuhteiden ja sidosryhmäyhteistyön ”– – kehittäminen nykyistä säännöllisemmäksi, pitkäjänteisemmäksi ja luonteeltaan vastavuoroiseksi vuorovaikutukseksi tärkeimmiksi tunnistettujen sidosryhmätahojen kanssa”, ja hyvistä yhteistyön käytänteistä tulisi sopia yhdessä näiden tärkeimpien sidosryhmien kanssa. (Lyytinen ym. 2012, 89–96.) Myöskin edellä mainittua tutkimusta varten tehtyjen Tampereen yliopiston johdon ja organisaatiotason hallinnon edustajien haastattelujen vastauksista nousi vahvana viestinä esiin tarve kysyä näitä asioita sidosryhmien edustajilta. Kysyttäessä pitäisikö yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta kysyä myös sidosryhmiltä, eräs haastateltava totesi: ”Varmasti pitäisi. Heiltä pitäisi nimenomaan kysyä, koska useinhan se on sitten se, että kun se jalkautuu se toiminta sinne, niin he pystyy paremmin sen sanomaankin, että minkälainen vaikutus sillä on oikeasti ollut.” Näin ollen tämän tutkimuksen sidosryhmä-näkökulma on sekä hyvin mielenkiintoinen että merkityksellinen tutkimuksen kohteena olevan organisaation, Tampereen yliopiston, menestyksekkään toiminnan kannalta. Edellä mainittua aiempaa tutkimusta esitellään tarkemmin luvussa 2.3.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista laatu ja laadunhallinta voisivat olla korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyössä. Case-tapauksena toimii Tampereen yliopisto, ja näkökulmana ovat erityisesti sidosryhmien näkemykset sekä näiden vertaaminen Tampereen yliopiston johdon ja organisaatiotason hallinnon edustajien näkemyksiin. Tutkimusongelma on, kuinka Tampereen yliopiston ja sen tiettyjen ulkoisten sidosryhmien käsitykset sidosryhmäyhteistyöstä eroavat toisistaan ja missä määrin ne ovat yhtenäiset. Osaongelmia ovat erityisesti seuraavanlaiset kysymykset: Minkälaisia ovat hyvät sidosryhmäyhteistyön muodot? Millaista on vuorovaikutus hyvässä sidosryhmäyhteistyössä? Missä määrin sidosryhmäyhteistyötä voidaan johtaa? Miten sidosryhmät kokevat Tampereen yliopiston onnistuneen sidosryhmäyhteistyössään tai sen laadunhallinnassa? Miten Tampereen yliopisto voisi kehittää laadunhallintaa siten, että yliopiston ja sidosryhmien käsitykset kohtaisivat paremmin ja sidosryhmät



olisivat tyytyväisiä? Millaiseksi sidosryhmät kokevat laadukkaan sidosryhmäyhteistyön? Kuten johdantoluvussa esiteltiin, tutkimuksessa kuvataan ensin korkeakoulujen, sidosryhmien, laadun ja laadunhallinnan käsitteet kirjallisuuskatsauksen pohjalta, mikä on taustana vertailtaessa Tampereen yliopiston johdon haastatteluja yliopiston sidosryhmien haastatteluihin. Analyysin kautta päästään johtopäätöksiin, joissa pystytään vastaamaan edellä esitettyyn tutkimusongelmaan ja pääkysymyksiin.

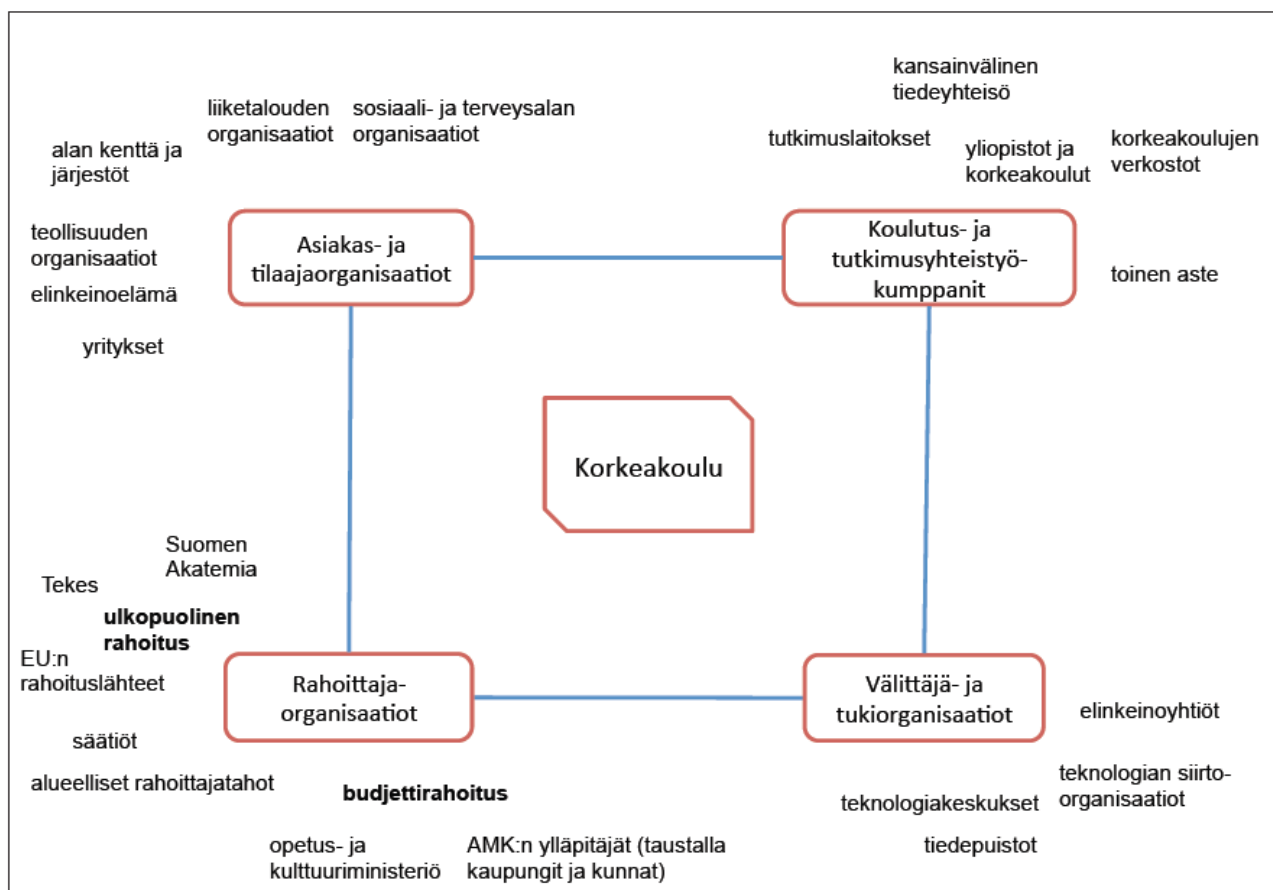
## **2.2 Tutkimuksen näkökulma**

Tutkimuksen näkökulman selkiyttämiseksi on hyvä esitellä ensin lyhyesti Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta -tutkimushanke. Hanke oli KKA:n tukirahoittama, ja tutkimuksen toteutti Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Higher Education Group. Tutkimuksen tarkoituksena oli ”– – vastata korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyötä ja sen laadunhallintaa koskeviin tiedollisiin tarpeisiin, tunnistaa nykyisiä ja hahmottaa tulevia sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan menettelyitä”. Tutkimuksella oli kolme alatavoitetta: Ensinnäkin kartoittaa, miten voidaan käsitteellisesti määrittää korkeakoulujen sidosryhmät ja sidosryhmäyhteistyö sekä selvittää, miten näitä voidaan tarkastella laadunhallinnan kontekstissa. Toiseksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyössä käyttämien laadunhallinnan menettelytapojen nykytila ja kehittämiskohteet. Viimeiseksi alatavoitteeksi tutkimuksessa määriteltiin kuvan muodostaminen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä keskeisistä tekijöistä. Tutkimuksessa keskityttiin ensisijaisesti ulkoisiin ja aktiivisiin sidosryhmiin (ks. esim. tämän tutkimuksen luvut 3.2.2 ja 3.2.3). (Lyytinen ym. 2012, 7, 18, 30.)

Tutkimukseen sisältyi kolme vaihetta: korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön ja sen laadunhallinnan taustoitus, nykytilanteen selvittäminen ja tulevaisuuden hahmottaminen. Taustoitus tehtiin kirjallisuuskatsauksella ja asiakirja-aineiston (KKA:n 2008–2010 toteuttamien laadunvarmistusjärjestelmien auditointien raportteja) analyysillä, jonka tavoite nykytilan kansallisen tason taustoituksen lisäksi oli pohjustaa toteutettavia haastatteluja korkeakouluissa. Nykytilanteen selvittäminen puolestaan toteutettiin vuoden 2011 kesällä teemahaastatteluin viiden tapauksen case-tutkimuksena, jonka haastateltavat tulivat Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulusta, Turun ammattikorkeakoulusta, Tampereen yliopistosta, Tampereen teknillisestä yliopistosta sekä

Itä-Suomen yliopistosta. Tutkimuksen kolmas vaihe, tulevaisuuden hahmottaminen, toteutettiin kahtena sähköisenä kyselynä toteutetun asiantuntijapaneelin avulla. (Lyytinen ym. 2012, 18–22.) Edellä mainitut, nykytilanteen selvittämiseksi tehdyt Tampereen yliopiston haastattelut muodostavat tämän tutkimuksen toisen puolen, ja toisen puolen muodostavat sidosryhmien parissa vuoden 2013 syksyllä tehdyt haastattelut, joita kuvaillaan jäljempänä tarkemmin.

Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta -tutkimuksessa korkeakoulujen ulkoiset sidosryhmät jaoteltiin haastatteluiden perusteella karkeasti neljään ryhmään, joita ovat koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppanit, asiakas- ja tilaajaorganisaatiot, rahoittajaorganisaatiot sekä välittäjä- ja tukiorganisaatiot (ks. kuvio 1). Tutkimuksessa ryhmät määritteli se, minkälaisia panoksia ja intressejä korkeakoulun ja sidosryhmän välillä on. (Lyytinen ym. 2012, 30–31.)



Kuvio 1. Korkeakoulujen keskeisimmät ulkoiset sidosryhmätahot (Lyytinen ym. 2012, 33.)

Edellä esiteltyä jaottelua on pidetty myös tämän tutkimuksen kehyksenä, minkä johdosta haastateltaviksi sidosryhmiksi valittiin vähintään yksi sidosryhmä jokaisesta ryhmästä tai luokasta. Viitekehykseksi valittiin paikallisuus eli kaikki haastateltavat organisaatiot toimivat vahvasti

Tampereen ja Pirkanmaan alueella. Paikallisuusnäkökulman valinta on perusteltua myös Tampereen yliopiston johtotason edustajien haastatteluissa esiin nousseiden asioiden johdosta. Haastatteluissa todettiin muun muassa, että vaikka yliopistolla on määrällisesti enemmän kansainvälisiä kontaktiyliopistoja, niiden kanssa yhteistyö on vähäisempää, kun taas paikallisten tahojen kanssa yhteistyötä on hyvin runsaasti ja se on tiiviimpää. Sidosryhmäyhteistyön painopisteen koettiin olevan siis paikallisessa ja sitten kansallisessa sidosryhmäyhteistyössä. (Ks. luku 6.1.1.) Tarkemmin ottaen haastatellut sidosryhmät ovat koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppani Unipoli Tampere, asiakas- ja tilaajaorganisaatio Tampereen kauppakamari, rahoittajaorganisaatio Pirkanmaan liitto ja välittäjä- ja tukioorganisaatio Technopolis Oyj sekä Tampereen kaupunki. Nämä sidosryhmät nousivat Tampereen yliopiston haastatteluissa merkittäviksi Tampereen yliopiston sidosryhmiksi, joten näiden haastattelemisen on perusteltua. Viidenneksi haastateltavaksi valittu Tampereen kaupunki nousi haastatteluissa esiin erityisesti tiettyjen tutkimus- ja koulutusalojen tärkeimpänä yhteistyökumppanina.

Tutkimukseen valittiin hyvin erilaisia sidosryhmiä, jotta saadaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva mahdollisista erilaisista käsityksistä koskien sidosryhmäyhteistyötä ja sen laatua sekä laadunhallintaa, ja tähän tarkoitukseen aiemman tutkimuksen jaottelu neljään luokkaan on erittäin toimiva. Tutkimukseen olisi voitu valita sidosryhmiä pelkästään jostain luokasta, esimerkiksi rahoittajaorganisaatioista tai asiakas- ja tilaajaorganisaatioista, mutta tämä näkökulma olisi jättänyt tarkastelun liian yksipuoliseksi. Tutkimukseen olisi voitu myös valita esimerkiksi jokaisesta sidosryhmäluokasta suurin tai merkittävin sidosryhmä, mikä olisi ollut perusteltua niiden Tampereen yliopiston kokonaistoiminnalle tuoman vaikutuksen takia. Käytännössä sidosryhmät olisivat olleet melko samoja kuin tutkimukseen valitussa viitekehyksessä, sillä muutoksella, että rahoittajatahoksi olisi tullut Suomen Akatemia, Tekes tai opetus- ja kulttuuriministeriö. Ongelmaksi olisi kuitenkin muodostunut se, että olisi ollut hyvin vaikea absoluuttisesti määrittää, mitkä ovat juuri ne kaikkein merkittävimmät sidosryhmät Tampereen yliopistolle. Kolmas mahdollinen viitekehys olisi voinut olla sidosryhmien valinta tietyn sektorin mukaan, esimerkiksi terveys- ja lääketieteensektori olisi ollut luonteva tarkastelukulma Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyölle jo pelkästään suuruutensa takia. Tässä tapauksessa haastateltavat organisaatiot olisivat voineet olla esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, jokin suuri lääkeyritys, FinnMedi ja niin edelleen. Tällainen rajausta olisi kuitenkin ollut jo niin spesifi ja käsitelty niin omanlaistaan toimintaympäristöä, että se ei olisi antanut kovinkaan kattavaa kuvaa Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyöstä.

Tutkimuksen näkökulmaa pohdittaessa on vielä otettava huomioon muutama seikka. Ensinnäkin tutkimuksessa rajataan sidosryhmät vain ulkoisiin sidosryhmiin (ks. esim. luku 3.2.2). Näin ollen pelkästään sidosryhmistä puhuttaessa ei tarkoiteta ollenkaan sisäisiä sidosryhmiä, joita voivat olla muun muassa opiskelijat sekä jonkun näkemyksen mukaan myös henkilöstö. Toinen terminologinen huomio liittyy laadunhallinta-termiin. Tarkoitettussa merkityksessä termi laadunhallinta on mielestäni kaikkein osuvin, vaikkakin sen rinnalla käytetään ja erityisesti aiemmin on käytetty sanaa laadunvarmistus, joten esimerkiksi tehdyissä haastatteluissa termi laadunvarmistus esiintyy laadunhallinnan synonyymina. Termit laadunvarmistus ja erityisesti laadunvalvonta ovat kehittyneet ja sopivat paremmin puhuttaessa teollisuuden kuin korkeakoulujen tai sidosryhmäyhteistyön laadusta (ks. esim. luvut 3.3 ja 3.4). Tosin esimerkiksi Ursin toteaa, että ”ilmausten [kuten laadunvarmistus, laadunhallinta ja laadun kehittäminen] merkitykset ovat siis hyvin lähellä toisiaan, eikä näitä laadun varmistamisen eri muotoja olekaan järkevää asettaa hierarkkiseen järjestykseen [vaan] [n]e ovat ennemminkin toisilleen rinnasteisia” (Ursin 2014, 232). Näin ollen tässäkin tutkimuksessa puhutaan lähes rinnakkain termeistä laadunhallinta ja laadunvarmistus. Kolmanneksi tässä tutkimuksessa rajataan ulkopuolelle yksikkönäkökulma eksplisiittisenä. Tampereen yliopistossa tehdyt haastattelut ovat vain yliopiston organisaatiotasolla tehtyjä haastatteluja, mutta myös yksikkötaso tulee paikoitellen esille. Yksikkönäkökulma olisi voinut tuoda vielä oman tärkeän lisänsä tutkittavalle aiheelle, mutta rajallisten aikaresurssien vuoksi tutkimuksessa on päädytty vertailemaan vain yliopiston organisaatiotason ja sidosryhmien näkemyksiä keskenään.

## 2.3 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Laine, Bamberg ja Jokinen toteavat, että tapaustutkimuksella viitataan usein virheellisesti erilaisiin tutkimusmetodeihin, kuten osallistuvaan havainnointiin tai kenttätööhön. Tapaustutkimusta kutsutaan myös usein virheellisesti metodiksi, vaikka se lähtökohtaisesti sisältää useita tutkimusmenetelmiä. Laine ym. päätyvätkin toteamaan, että ”– tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä”. Tapaustutkimusta luonnehtii pyrkimys selvittää ja lisävalaista jotakin, joka ei ole lähtökohtaisesti tiedossa sekä tarkastella usein pitkäkestoisia ja monimutkaisia ilmiöitä, minkä takia ”– se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi*”. Tapaustutkimuksen päämääräksi Laine ym. määrittelevät ymmärryksen lisäämisen ”– tutkittavasta

tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli”. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.)

Salmisen mukaan hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksessa voidaan tärkeimmiksi erotteleviksi tekijöiksi nostaa kvantitatiivisuus ja kvalitatiivisuus. Kvantitatiivinen analyysitapa pohjaa positivistiselle tiedekäsitykselle, kun taas kvalitatiivinen analyysitapa pohjaa hermeneuttiselle tiedekäsitykselle. Hermeneuttisessa tiedekäsityksessä korostetaan muun muassa sitä, että analyysit perustuvat ihmisen kokemusmaailmaan, tavoitteisiin ja tarkoituksiin eli ihmistieteiden metodologiaan sekä sitä, että ilmiöitä ”pyritään selittämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan intentionaalisuuden ja tavoitteellisuuden – – kautta”. Metodologia on idiografinen, mikä tarkoittaa sitä, että ”[t]utkimus kohdistuu ilmiöiden ainutkertaisuuteen, uniikkisuuteen ja samalla ilmiöiden kompleksisuuteen”. Tällaiseen ymmärtävään tutkimukseen soveltuvat ensisijaisesti laadulliseen aineistoon perustuvat tiedonhankintatavat ja menetöt. Positivistisessa tiedekäsityksessä ilmiöitä tarkastellaan puolestaan pääosin määrällisinä ja mitattavissa olevina sekä ”– – pyritään tutkimaan luonnontieteellisen tutkimusideaalin varassa”. Metodologia positivistisessa tiedekäsityksessä on nomoteettinen eli yleistävä, mikä tarkoittaa, että pyritään yleisiin lainalaisuuksiin. Salminen tosin muistuttaa, että käytännön tutkimustyössä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen orientaatio sekoittuvat usein keskenään. (Salminen 1995, 188–192.) Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisen analyysitavan keinoin ja se pohjautuu hermeneuttiselle tiedekäsitykselle.

Kvalitatiivinen hallintokuva saadaan Salmisen (1995, 192) mukaan tutkimusmetodisesti joko kirjallisuusanalyysia käyttämällä tai haastattelu-, tapaus- tai toimintatutkimusta käyttämällä, mutta täytyy muistaa, että Laine ym. (2007, 9) päätyvät toteamaan, että tapaustutkimus ei ole tutkimusmetodi. Salminen kuitenkin perustelee hyvin haastattelumetodin toimivuutta hallinnon ja organisaatioiden kontekstissa kuvaamalla, että ”[t]utkittaessa hallintoa ja organisaatioita haastatteluilla saadaan tietoa mm. organisaatiokulttuurista, hallinnon ja henkilöstön vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteista, – – sekä organisaatioiden kommunikaatiosta” (Salminen 1995, 192). Edellä todetusta voidaan vetää yhteen, että tämän tutkimuksen taustalla oleva tiedekäsitys on hermeneuttinen, tutkimusstrategia on tapaustutkimus, tutkimus toteutetaan kvalitatiivisen analyysitavan keinoin ja tutkimuksen metodina on teemahaastattelu. Tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta käsitellään tarkemmin luvussa 5. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen pääkäsitteitä teoreettisesti.

## 3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Korkeakoulut

Tässä luvussa käsitellään ensimmäistä tutkimuksen kolmesta pääkäsitteestä, korkeakoulua. Luvussa 3.2 käsitellään sidosryhmää ja luvussa 3.3 laatua. Luvussa 3.4 pohditaan laatua sidosryhmäyhteistyössä ja luvussa 3.5 korkeakoulujen laadunhallintaa. Kari Kuoppala toteaa artikkelissaan, että ”[o]rganisaatio on ihmisten tietoisien keskinäisen yhteistoiminnan yksikkö” ja ”– organisaatiot ovat tavoitteellisen sosiaalisen toiminnan yksikköjä” (Kuoppala 2014, 245–246). Tutkittaessa jonkin tietyn organisaation toimintaa on tärkeää tiedostaa, minkälaisesta organisaatiosta on kyse. Se onko organisaatio julkisen, yksityisen vai kolmannen sektorin organisaatio vai jokin näiden sekoituksista, vaikuttaa hyvin paljon sen toimintaympäristöön ja sitä kautta luonnollisesti sen toimintaan. Korkeakoulu on hyvin omanlaisensa organisaatio ja siksi sen historiaa, ominaispiirteitä ja vaikutusta tutkittavalle aiheelle on tärkeä tarkastella kattavasti. Organisaation luonteen, kulttuurin ja toimintaympäristön tarkastelu tekee näkyväksi ne reunaehdot, jotka väistämättä säätelevät organisaation toimintaa. Käytettäessä termiä korkeakoulu tässä tutkimuksessa tarkoitetaan pääsääntöisesti yliopistoja, ei ammattikorkeakouluja, koska kuten Kuoppalakin on todennut, ”– esimerkiksi suomalaisten ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen organisaatiot poikkeavat toisistaan hyvinkin paljon” (Kuoppala 2014, 245). Tässä luvussa käyn ensin läpi korkeakoulutuksen historiaa, sitten roolia Suomessa ja viimeiseksi yliopistokontekstin vaikutusta tekemälleni tutkimukselle.

#### 3.1.1 Historiasta ja luonteesta

Pohdittaessa korkeakoulujen historiaa tulee palata aina antiikin Kreikkaan asti. Mielenkiintoinen näkökulma yliopistoinstituution historiaan ja luonteeseen saadaan, jos tarkastellaan esimerkiksi filosofi Thomas Hobbesin ajatuksia 1600-luvulta. Hänen mukaansa yliopistot ja filosofointi juontavat juurensa joutilaisuudesta. Kun ateenalaiset voittivat persialaiset ja saivat ylivoimaisen Välimerellä, osalle heistä jäi ainoaksi tekemiseksi puhua julkisesti esimerkiksi filosofiasta. Kaikki mestarit hankkivat paikan pystyäkseen toteuttamaan tätä, muun muassa Platon puistokäytävästä nimeltä *Akademia*, ja näissä paikoissa ”– he kuluttivat joutoaikaansa opettaen tai kiistellen mielipiteistään”. Näitä paikkoja alettiin kutsua termillä *schola*, joka tarkoittaa joutoaikaa, ja siellä käytyjä väittelyjä *diatribae*

tämän tarkoittaessa ajankulua. Filosofien lahkoilla oli omat nimet, joskus koulujen mukaan, joten Platonin seuraajat olivat ensimmäisiä akateemikkoja. Nämä tavat omaksuttiin sillä laajuudella, että ajan kuluessa ne levisivät koko Eurooppaan ja suureen osaan Afrikkaa siten, että melkein jokainen yhteiskunta perusti ja ylläpiti kouluja luentoja ja väittelyjä varten. Myös juutalaisilla oli kouluja, synagogia ennen ja jälkeen ajanlaskun alun, eivätkä ne eronneet julkisista kouluista luonteen vaan nimen puolesta, mutta ne oli tarkoitettu vain heidän lakinsa opettamiseen. (Hobbes 1651/1999, 550–551.)

Hobbes kuitenkin toteaa kreikkalaisten koulujen olleen hyödyttömiä, koska hänen mukaansa 1600-luvun puoleen väliin mennessä niiden opetuksilla ei ole saavutettu mitään tieteellistä. Geometrian hän näkee kaiken luonnontieteen äitinä, mutta sen hyödyistä ei voida kiittää kouluja. Hobbes kuvaa kreikkalaisten koulujen luonnonfilosofian olevan esitetty mielettömällä ja merkityksettömällä kielellä ja olevan lähempänä unennäköä kuin tiedettä. Hän toteaa, että ”[h]eidän *logiikkansa*, jonka pitäisi olla päättelyn metodi, on pelkkää sanoilla viisastelua ja keksintöjä, joilla voi hämmentää puhekumppaneita”. Hobbes suostuu filosofeja todeten myös, että ”[h]eidän moraalifilosofiansa on vain kuvausta heidän omista passioistaan” ja, että ”[h]e taas tekevät *hyvän* ja *pahan* säännöt oman *mieltymyksensä* ja *epämieltymyksensä* mukaan”. (Hobbes 1651/1999, 551–552.)

Juutalaisten kouluissa luennointi ja väittely muutti lainopin ”fantastiseksi filosofiaksi Jumalan ja henkien käsittämättömästä luonnosta” ja siihen yhdistettiin ”kreikkalaisten turhaa filosofiaa ja teologiaa ja sekoitettiin omia kuvitelmia, jotka oli saatu raamatun hämäämistä kohdista”. Yliopistot ovat Hobbesin mukaan syntyneet, kun saman kaupungin kouluja on yhdistetty saman hallinnon alle. Tärkeimmät koulut asetettiin kolmea ammattikuntaa varten. Näitä olivat roomalainen uskonto, roomalainen oikeus ja lääketaito. Filosofialla ei yliopistoissa ollut sijaa paitsi roomalaisen uskonnon palvelijattarena. (Hobbes 1651/1999, 552–553.)

Jarkko Tirronen toteaa tutkijoiden ajoittavan yliopistojen historiallisen pohjan yleensä pidemmälle kuin antiikin Kreikkaan, aina noin 4000–6000 vuoden päähän, Kaksoisvirranmaalle Sumerin sivilisaatioon. Oppiminen institutionalisoitui kuitenkin vasta antiikin Kreikassa, jossa 385 eaa. perustettu Platonin Akademia esimerkiksi toimi yhtäjaksoisesti yli 900 vuotta sekä antiikin Roomassa, jossa koulutusfilosofia perustui vahvasti antiikin Kreikan koulutusihanteisiin. Keskeinen tekijä yliopistojen institutionaaliselle kehitykselle on ollut kristillisyyden kehittyminen sekä kristillisten yhteisöjen syntyminen. Tämä on johtanut siihen, että kreikkalais-roomalainen ajattelu on joutunut väistymään ja 700-luvun taitteessa hallitsevaksi malliksi vakiintui oppimisfilosofia, joka perustui kristillisyydelle. Länsimaisen yliopiston synty ajoitetaan keskiajalle 1000- ja 1100-lukujen taitteeseen

ja Pariisiin sekä Bolognaan, mutta suurin osa nykyisistä yliopistoista kehittyneissä länsimaissa on perustettu vasta toisen maailmansodan jälkeen. Keskeisenä osatekijänä oppimisen institutionalisoitumiselle ovat olleet ensimmäisten länsimaisten yliopistojen perustanakin olleet keskiaikaiset katedraalikoulut. (Tirronen 2014, 39, 42–43.)

Yliopistojen kasvaminen ja sisäinen kehitys tapahtui keskiajalla, koska sen taustalla ollut keskiluokan synty ja organisoituminen kiltoihin ja yhteisöihin oli seurausta muun muassa keskiajalla tapahtuneesta kaupunkien sisäisen rakenteen kehittymisestä ja kaupankäynnin aktivoitumisesta. Keskiluokan synty ja organisoituminen puolestaan muodosti yliopistojen koulutukselle yhteiskunnallisen tarpeen. Antiikin tiede- ja oppiainejärjestelmä yhdistyi katoliseen teologiaan, ja oppimiskäsitys katedraalikouluissa pohjautui sekä tiedon järjestämiselle ja eteenpäin siirtämiselle että antiikin seitsemälle vapaalle taiteelle, joita olivat dialektiikka, retoriikka, grammatiikka, aritmetiikka, geometria, astronomia ja musiikki. Yliopistojen ja hallintovallan yhteen kietoutuminen johti yliopiston kehittymiseen organisaationa ja instituutiona ja yliopistossa alettiin kouluttaa pappien lisäksi hallintovirkamiehiä. Yliopistojen merkitys lisääntyi myös ammattien eriytymisen myötä ja niiden tehtävistä säädettiin tarkasti hallitsijoiden, kuten paavin tai kuninkaiden myöntämissä perustamisasiakirjoissa ja toimintaluvissa. (Tirronen 2014, 43, 45.)

Tirronen kiteyttää kuinka ”– – keskiajan yliopisto oli tiukahkosti katolisen kirkon ohjauksessa ja perustui skolastis-teologiselle oppiainerakenteelle – – tavoitteena oli kouluttaa pappeja, opettajia, lääkäreitä ja lainoppineita”. Keskiajalla syntynyt yliopistojen tavoite tulkita, järjestää sekä siirtää eteenpäin jo tiedettyä tietoa säilyi yleisesti 1600- ja 1700-luvuille sekä joidenkin yliopistojen kohdalla jopa 1800-luvun lopulle asti yliopistojen tehtävänä. Jo 1300-luvun puolivälissä alkoi kuitenkin vähittäinen siirtymä kohti uutta tiedollista ajattelua pois teologiaan sidoksissa olevasta maailmankuvasta. Toimintaympäristön muutoksen lisäksi ilmiöiden tulkinta ja selittäminen muuttui, kun antiikin ajan klassinen humanistinen oppiminen haluttiin elvyttää renessanssin ajalla. Humanismi ei kuitenkaan päässyt juurtumaan yliopistoihin, koska katolinen kirkko ja akateeminen oppineisto vastustivat sitä intensiivisesti. Tämä johti siihen, että alkuun humanismi kehittyi Italiassa akatemioissa, oppineiden vapaaehtoisissa yhteisöissä ja 1400-luvun aikana se levisi Pohjois-Eurooppaan. Katolisesta kirkosta erkaantunut protestanttinen liike määritteli korkeimman koulutuksen perustoiksi ja ylimmiksi auktoriteeteiksi humanismin ja uskonnon, ei pelkkää uskontoa, kuten katolinen kirkko teki. Yksi merkittävimmistä protestantismin yliopistolle aiheuttamista muutoksista oli kanonisen oikeuden oppiaineen lakkauttaminen ja siviilioikeuden nostaminen johtavaksi oppialaksi oikeustieteellisessä koulutuksessa. Ensin hallitsijoiden eri puolille Eurooppaa



perustamiin akatemioihin sijoittuneen tieteellisen tutkimuksen ja sittemmin, alkuvaiheessa vahvimmin saksalaisiin yliopistoihin 1700-luvun aikana juurtuneen luonnontieteellisen suuntautumisen sekä kokeellisen tutkimuksen pohjalla ollut ajattelutapa, tieteellinen orientaatio ei ollut katolisen kirkon suosiossa. Tirronen tarkoittaa tieteellisellä orientoitumisella ”– – uskonnoista ja uskomusjärjestelmistä riippumatonta matemaattis-kokeellista tutkimusta. Siinä todellisuutta ja sen ilmiöitä tutkitaan järjestelmällisesti ja järkipäisesti riippumatta teologian sanelemista säännöistä.” (Tirronen 2014, 43, 47–48.)

Palataan vielä lyhyesti Hobbesin ajatuksiin yliopistoista. Hobbes näkee yliopistojen roolin merkittävänä. Koska suurin osa ihmisistä joko keskittyy työhönsä tai toimiinsa tai ovat veltoja ja keskittyvät aistinautintoihin, heillä ei ole tilaisuutta syvälliseen pohdiskeluun. Syvällisen pohdiskelun ollessa välttämätöntä totuuden oppimiselle käy niin, että kansaan uppoaa helposti monia ihmiskunnan rauhalle vastakkaisia mielipiteitä. Kansa on velvollisuuttaan koskevissa käsityksissä suurimmilta osin pappien saarnojen sekä sujuvasti ja uskottavasti argumentoitujen naapureidensa ja tuttaviansa varassa. Vastaavasti papit ja muut oppineina esiintyvät hankkivat tietonsa yliopistoista ja lakikouluista tai niissä julkaistavista kirjoista. Hobbes päätyykin toteamaan, että ”kansan opetus riippuu kokonaan nuorison oikeasta opettamisesta yliopistoissa”. (Hobbes 1651/1999, 290–291.) Hobbesin jo 1600-luvulla kirjoittamien ajatusten voidaan nähdä kuvaavan kohtuullisen hyvin myös nyky-yhteiskunnassa kansalaisten tiedonmuodostamisen prosessia.

Hobbes toteaa, että yliopistoissa ja niiden käytännöissä on joitain korjattavia asioita. Yksi tällainen on runsas merkityksetön puhe. Toiseksi hän syyttää englantilaisia yliopistoja väärin oppien levittämisestä, vaikkakaan ei välttämättä niiden keksimisestä, Henrik VIII:n ajan loppupuolelle asti. Tuohon asti ennen kaikkea yliopistot puolustivat aina paavin valtaa yhteiskunnan valtaa vastaan ja monet yliopistossa oppinsa saaneet lakimiehet ja saarnaajat vastustivat kuninkaan suvereenia valtaa. ”– – sellaisessa mielipiteiden ristiriidassa on aivan varmaa, että he eivät ole saaneet riittävää ohjausta, eikä ole ihme, jos he yhä säilyttävät sävöyksen siitä nesteestä, jolla heidät alun perin kyllästettiin valtiollista auktoriteettia vastaan”, Hobbes kirjoittaa. (Hobbes 1651/1999, 37, 291.) Tämä toteamus on mielenkiintoinen lisä ajateltaessa lähes jatkuvasti käynnissä olevaa keskustelua yliopistojen autonomiasta. Yhä tänäkin päivänä voidaan nähdä jollain osuudella yliopistossa työskentelevistä olevan sävöys tuota ”nestettä”. Myös Tirronen ajoittaa käsityksen yliopistojen autonomiasta keskiajalle (Tirronen 2014, 48).

Kuten aiemmin tässä luvussa totesin, suurin osa nykyisistä yliopistoista kehittyneissä länsimaissa on perustettu vasta toisen maailmansodan jälkeen ja voidaankin todeta, että ”– – korkeakoulutus laajeni

voimakkaasti toisen maailmansodan jälkeen”. Tieteen kehitys synnytti aiemmasta suurestikin poikkeavia tapoja jäsentää tutkimusta, koulutusta ja niiden hallintoa. Melko nopeasti 1900-luvun loppupuolella korkeakoulujärjestelmät kehittyivät länsimaissa eliitin kouluttajista niin sanotusti koko kansan kouluttajiksi, massayliopistoiksi ja tällöin syntyi myös uusi yhteiskunnallinen luokka, korkeasti koulutetut. Aiemmin koulutusreformissa, esimerkiksi Thomas Jeffersonilla Yhdysvalloissa, esiintyi samanlaista ajattelua, mutta ideaalit eivät toteutuneet käytännössä kovinkaan hyvin, joten 1950-luvulta alkaen pohjoismaisessa retoriikassa nostettiin tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus elitismia vastaan. Kun uusia korkeakouluja perustettiin korkeakoulutuksen laajenemisen myötä, niiden rooli nivoutui tiiviisti valtion ja työelämän tarpeisiin ja perinteisen sivistyskäsitteen rinnalle nousi aiempaa vahvemmin ammatillinen osaaminen. Tällöin myös valtion rahoitus ja ohjaus muodostui keskeiseksi sekä valtion ja korkeakoulujen suhde muuttui merkittävästi. Yliopistoista tuli valtionyliopistoja, joiden autonomia ja itsehallinto kärsivät poliittisten ja hallinnollisten järjestelmien tavoitteiden vaikutuksesta, ja joiden funktio tutkimus- ja koulutuspalveluiden tuottajina vahvistui. (Tirronen 2014, 64–65.)

Seaburyn mukaan oppineisuuden (scholarship) ja oppimisen maailman tulisi olla yhtenäinen, mutta sitä vaalivat yliopistot eivät ole. Tämä johtuu siitä, että länsimaissa yliopistot ovat syntyneet ja kehittyneet ainutlaatuisissa olosuhteissa. Yksilökohtaiset muodot ja sisällöt ovat riippuneet suuresti niistä tavoista, joilla yliopistot ovat kiinnittyneet ympäröivään yhteiskuntaan. (Seabury 1975, ix.) Myös Aarrevaara ja Maruyama toteavat, että korkeakoulutusjärjestelmät ovat luonteeltaan ainutlaatuisia, koska useimmissa tilanteissa ne ovat kehittyneet vastatakseen kansallisiin tarpeisiin ja ovat kansallisten lähtökohtien, historian, kulttuurin ja muiden ulkoisten voimien rajoittamia (Aarrevaara & Maruyama 2008, 7). Nämä seikat ovat tärkeitä muistaa hahmotettaessa korkeakoulujen sidosryhmiä ja laatua sekä erityisesti Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyötä.

Viime aikoina korkeakoulut, erityisesti yliopistot ovat kohdanneet monia ristiriitaisia toimintaansa ja tarkoitukseensa kohdistuvia vaatimuksia, mutta nämä vaatimukset eivät kuitenkaan ole mikään uusi asia. Seabury kuvailee, kuinka aina on ollut jännitteitä korkeakoulutuksen pyrkimysten ja vaatimusten, valtion vaatimusten ja odotusten sekä yleisesti yhteiskunnan suuntausten ja vaikutuksen välillä. Hänen mukaansa yliopistot tarvitsevat tietyn minimimäärän autonomisuutta, jotta ne voivat toteuttaa ainutlaatuiset velvollisuutensa, mutta luonnollisestikaan ne eivät voi olla täysin muusta yhteiskunnasta eristyksissä. Esimerkiksi valtio on ollut 1800-luvulta lähtien yliopistojen pääasiallinen rahoittaja (benefactor) sekä Euroopassa että Pohjois-Amerikassa. Seaburyn mukaan Yhdysvalloissa on ollut jo yli vuosisadan ajan pyrkimys, että valtion yliopistot vastaavat demokraattisen

yhteiskunnan vaatimuksiin kouluttaen ansioituneita ja päteviä naisia ja miehiä kaikista yhteiskuntaluokista. Epäonnistumisistaan huolimatta tällainen demokraattinen esimerkki ja korkeakoulutuksen ideaali oli hyvin tarttuva ja on nykyään yleisesti hyväksytty kaikkein kehittyneimmissä länsimaissa sekä yliopiston että valtionhallinnon vastuuksi. (Seabury 1975, x.)

Hitaasti 1990-luvulta lähtien korkeakoulumaailmaan ja korkeakoulutuksen periaatteisiin on tullut monia uusia ajatuksia ja painotuksia. Muun muassa säännöstelyä on purettu, tilivelvollisuus on lisääntynyt ja tiedon levittäminen on tärkeämpää kuin ennen. Myös käsitteet – ulkoiset resurssit, yliopiston hallinto ja johtaminen, itsearvioinnit sekä ulkopuolisten tekemät arvioinnit – alkavat olla melko tuttuja. (Aarrevaara & Maruyama 2008, 8.)

Korkeakoulutuksen luonne vaihtelee luonnollisesti hyvinkin paljon riippuen siitä, missä kansallisessa kontekstissa liikutaan. Esimerkiksi korkeakoulujen yhteiskunnallinen asema, omistus, autonomia ja toimintakulttuuri vaihtelevat (Aarrevaara & Maruyama 2008, 7). Joissain maissa, kuten esimerkiksi Ranskassa, kaikki korkeakoulut ovat julkisen sektorin organisaatioita saaden rahoituksensa suoraan valtiolta ja koulutuksen organisointi on lähes yhtä sentralisoitua kuin alemmanasteisessa koulutuksessa. Sen sijaan Yhdysvalloissa tilanne on hyvin toisenlainen. Yhdysvaltojen korkeakouluista jopa yli puolet ovat yksityisiä, vaikkakaan ero julkisen ja yksityisen välillä ei ole niin selkeä kuin muissa maissa. Esimerkiksi yksityiset yliopistot saavat tutkimukseen julkista rahoitusta, kun taas julkiset yliopistot saavat usein tutkimusapurahoja tai lahjoituksia yksityisiltä yrityksiltä. Iso-Britannia puolestaan sijoittuu Ranskan ja Yhdysvaltojen väliin korkeakoulutuksen ollessa desentralisoidumpaa kuin Ranskassa, mutta yhtenäisempää kuin Yhdysvalloissa. Korkeakoulut ovat valtion rahoittamia, mutta kohtuullisen suuria eroja on organisoitumisessa sekä opetuksessa. (Giddens 1989/1993, 430.)

Tirronen kuvaa yhdysvaltalaisen yliopistomallin moniulotteisuutta. Yhdysvaltalaisessa sekamallissa yhdistyvät brittiläistyylinen alempiasteinen korkeakoulutus (undergraduate), jonka tavoite on monialaisesti sivistää opiskelijaa, ja maisterivaiheen (graduate) saksalaistyyppinen tutkimuksen korostus ainakin osassa opetusta sekä julkisen palvelun funktio eli tavoite edistää valtion sosiaalista ja taloudellista kehitystä. Yhdysvaltalaisen mallin nykyään mahdollisesti tunnetuin piirre on vahva markkinaulottuvuus, joka toteutuu muun muassa markkinaehtoisina toimintatapoina johtamis-, päätöksenteko- ja ohjausmalleissa, osaamisen tai tutkimustulosten taloudellisena hyödyntämisenä, tutkimusyhteistyönä yritysten kanssa sekä tutkinto- tai ohjelmakoulutuksen maksullisuutena. Tämä ulottuvuus alkoi vahvistua 1980-luvulla, mutta sen perusta on syvällä yhdysvaltalaisen korkeakouluajattelun historiassa. Yhdysvaltalainen yliopistomalli on merkityksellinen siitäkin

syystä, että se on, erityisesti sen ideat tutkimus- ja markkinayliopistosta, vaikuttanut voimakkaasti 2000-luvun alusta lähtien muihin yliopistoihin kaikkialla maailmassa. (Tirronen 2014, 63–64.) Seuraavaksi käsittelemme korkeakoulujen lähimenneisyyttä ja tämänhetkistä tilannetta Suomessa.

### 3.1.2 Suomessa

Edellisessä luvussa on käsitelty korkeakoulutuksen ja korkeakouluorganisaation syntyä ja kehitystä niin yksityiskohtaisesti, että tässä luvussa on tarkoituksenmukaista kuvata vain melko lyhyesti suomalaisen yliopistokentän nykytilaa ja muutosta lähimenneisyydessä.

Suomen korkeakouluissa strategisen päätöksenteon merkitys on lisääntynyt niiden saadessa pääosin päättää niille kohdennettujen resurssien käytöstä sekä vastatessa yritysten lailla taloudellisesta tuloksestaan. Tämä on seurausta 1990-luvun alkupuolella tapahtuneesta siirtymästä tulosohjausjärjestelmään valtionhallinnossa. Oikeudellisesti ja tilastollisesti määritellen yliopistot ovat Suomessa nykyisin yksityisen sektorin organisaatioita. Niiden toimintaa kuitenkin ohjataan olennaisesti poliittisella tasolla korkeakoulu- ja tiedepolitiikan kautta. Tämä aiheuttaa sen, että opetus- ja kulttuuriministeriö sekä siihen liittyvät päätöksentekorakenteet ovat keskeisessä asemassa. Tällainen yhteys poliittisen päätöksenteon ja korkeakoulujen toiminnan välillä johtuu Kuoppalan mukaan lainsäädännön kautta aiheutuvista toiminnan rajoitteista sekä merkittävästä taloudellisesta riippuvuussuhteesta. Esimerkkinä yliopiston autonomian rajoitteista on muun muassa se, että yliopistot eivät voi ilman ministeriön valtuutusta aloittaa kokonaan uuden alan koulutusta sekä se, että esimerkiksi opiskelijoiden sisäänottomääriä ohjataan yhä tiukasti valtiovallan toimesta. (Kuoppala 2014, 249–250, 253.)

Kuoppala kuvaa korkeakoulujen haastavaa tehtävää: ”Niiden tulisi kyetä parantamaan yhteiskunnan taloudellista kilpailukykyä ja tukea tasapainoista aluekehitystä samalla, kun niiltä odotetaan kansainvälistä huippututkimusta ja koko yhteiskunnan korkeasti koulutetun työvoiman tuottamista.” Korkeakoulujen päätösvallan lisääntymisen myötä myös tilivelvollisuus on korostunut, ja se toteutuu sekä toiminnan jatkuvana arviointina että kasvavana tulosten raportointina. Päätösvallan lisääntymisestä huolimatta Kuoppala kuvaa, kuinka korkeakoulujen toiminnalle aiheuttaa epävarmuutta poliittisesta päätöksenteosta olennaisesti riippuva resurssikehitys. Tulevaisuuden epävarmuus johtuu siitä, että taloudelliset resurssit realisoivaan valtion budjettiin liittyvää

päätöksentekoa koskeva informaatio on yleensä hankalasti ennakoitavissa. (Kuoppala 2014, 255–256.)

Suomi eroaa esimerkiksi Yhdysvalloista ja Japanista siten, että Suomessa ei ole ollenkaan yksityistä korkeakoulutuksen sektoria. Suomessa on ammattikorkeakouluja, mutta esimerkiksi Japanissa tällaisia instansseja ei ole. (Aarrevaara & Maruyama 2008, 7.) Tilanne on hieman muuttunut Aarrevaaran ja Maruyaman toimittaman kirjan ilmestymisen jälkeen. Tällä hetkellä Suomessa toimii kolme maksullista korkeakouluyksikköä: virolainen yksityinen kauppakorkeakoulu Estonian Business School, suomalainen yksityinen kauppakorkeakoulu Helsinki School of Business (Helbus) sekä Tallinnan valtiollisen yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta. Näin ollen ainoa yksityinen korkeakoulu Suomessa on Helbus, josta ei kuitenkaan voi saada tutkintoa, koska suomalainen yksityinen yliopisto ei sellaista voi myöntää, vaan viimeinen vuosi opiskellaan ulkomaisessa yliopistossa, josta myös tutkinto saadaan. (Yle-uutisten internetsivut 2013, Sadat suomalaiset maksavat korkeakouluopinnoistaan – myös Suomessa; Helsingin sanomien internetsivut 2014, Tutkinto 20 000 eurolla – maksullisten korkeakoulujen suosio kasvaa.) Myös Kuoppala (2014, 250) toteaa muutosta tapahtuneen julkinen–yksityinen-akselilla: ”Suomessa korkeakoulut ovat selvästi siirtyneet kohti yksityistä organisaatiota siirryttyään pois valtion tiliviraston asemasta.”

Suomalaiset yliopistot joutuvat tänä päivänä ja tulevaisuudessa kohtaamaan useita haasteita. Korkeakoulutuksen globaalit markkinat kehittyvät, ja kilpailu parhaista opiskelijoista, tutkijoista ja opettajista kiihtyy. Tämä on johtanut siihen, että yliopistojen on tarvinnut tehdä toiminnoistaan avoimempia ja läpinäkyvämpiä sekä selkeyttää tavoitteitaan. Suomessa on tehty vuosituhatien alkupuolella korkeakoulutuksen uudistusta, jonka tarkoituksena on ollut etsiä ratkaisuja globaaleihin haasteisiin sekä vahvistaa taloudellista tilannetta korkeakoulujen suuremman autonomian kautta. (Aarrevaara & Maruyama 2008, 8.) Osa tämän kaltaista muutosta on yliopistojen avautuminen muuhun yhteiskuntaan enemmän kuin aiemmin. Tämä näkyy muun muassa yliopistojen rahoituksessa ja myös sekä laatu- että sidosryhmäajattelun kasvamisessa. Tätä tarkastellaan hieman seuraavassa luvussa, kun pyritään hahmottelemaan mitä reunaehtoja yliopistokonteksti tutkimukselleni asettaa.

### 3.1.3 Kontekstin vaikutus tutkimukselle

Haasteen korkeakoulukontekstin hahmottamiselle antaa se, että korkeakoulut ja niiden toimintaympäristö ovat suuressa muutoksessa. Tirronen toteaa, että yliopistolaitos on lyhyessä ajassa muuttunut mahdollisesti enemmän kuin koko aiemman historiansa aikana ja 2010-luvulla on käynnissä niin huomattava vaihe korkeakoulutuksen historiassa, että voidaan puhua jopa korkeakoulutuksen vallankumouksesta (Tirronen 2014, 39).

Kuten luvun 3 alussa totesin, tutkittaessa jonkin tietyn organisaation toimintaa on tärkeää tiedostaa, minkälaisesta organisaatiosta on kyse. Kuoppala luonnehtii korkeakouluja rakenteeltaan ja toiminnaltaan erityisiksi organisaatioiksi, joiden perusta, toiminnan mahdollistaja sekä toiminnan tulos, tuotantoprosessissa myös pääoman piirteitä saava, on tieto. Tiedon moninaisuus aiheuttaa sen, että korkeakoulut ovat jakautuneet useampaan yhtä aikaa vaikuttavaan rinnakkaiseen organisaatioon, jotka perinteisessä yliopistossa tarkoittavat tiedekuntia alayksikköineen. Korkeakoulujen rakenteen monikerroksisuus on johtanut siihen, että ”– – yksiköiden rajat ovat hämärtyneet ja yksiköt kytkeytyvät toisiinsa arvojen, tavoitteiden, informaation, johtajuuden, perinteiden ja akateemisten käytäntöjen välityksellä”. Yliopisto voidaan nähdä matriisiorganisaationa, jossa vastuu päätoiminnoista on tutkimus- ja opetushenkilökunnalla, joka on organisoitunut tiedeyksikköihin, kun taas hallinto vastaa erilaisista tukitoiminnoista läpi organisaation. Keskushallinnon toimivalta ulottuu ylläpitävään hallintoon, kun taas tiedeyksiköillä on suuri valta päättää tutkimuksen ja opetuksen sisällöllisistä kysymyksistä, ja tieteentekijät vastaavat yliopiston kahden päätehtävän suorittamisesta, vaikkakin hallinnon, tutkimuksen ja opetuksen organisaatorakenteet limittyvät toisiinsa eri tasoilla. Kuoppala toteaa karrikoiden, että tieteenharjoittajien ja keskushallinnon hallintohenkilöstön etäisyys kasvaa sitä mukaa, kun yliopiston koko kasvaa. Hallinnon byrokraattinen tausta on lähtökohtaisesti ristiriidassa tieteellisen toiminnan kanssa, joka perustuu asiantuntemukseen ja akateemiseen vapauteen, ja muun muassa hallintohenkilöstön arvot ja tavoitteet ovat osaltaan vastakkaiset tieteentekijöiden arvojen sekä asenteiden kanssa. Kuoppala kuvaa hallinnon tehtävää ristiriitaiseksi: ”Sen on luotava edellytyksiä akateemiselle työlle, mutta toisaalta sen on vastattava tulostavasti toteutumisesta opetus- ja kulttuuriministeriölle ja muille rahoittajille.” Viime aikoina hallintohenkilöstön määrä on kasvanut suhteessa akateemiseen henkilöstöön, mikä tarkoittaa, että yliopistojen hallinto on byrokratisoitunut. (Kuoppala 2014, 263, 269, 273, 276–277.)

Yliopistot eroavat joiltain osin kaikista muista yhteiskunnallisista instituutioista, myös muista koulutusinstituutioista. Ne ovat korkean koulutuksen keskuksia, joiden pääasiallisena tarkoituksena

on yksinoikeudella siirtää korkeaa koulutusta ja edistää tietoa. Tämä ainutlaatuinen ominaispiirre luo yliopistojen olennaisen kaksinaisuuden. Yliopistossa on niitä, jotka ovat siellä väliaikaisesti oppimassa ja niitä, jotka ovat siellä ammatillisesti välittämässä tietoa ja edistämässä oppimista. Näin ollen opiskelijat ja yksiköt tai laitokset ovat olennaiset organisaation palaset, joiden suhteet yliopistoon ovat hyvin erilaiset. (Seabury 1975, ix.)

Kuoppalan kuvaaman hallinnon ja tieteentekijöiden välisen ”kahtiajaon” sekä Seaburyyn kuvaaman kaksinaisuuden lisäksi yliopistossa voidaan nähdä myös kolmannen kaltainen jakautuminen. Perinteisesti yliopistolla nähdään olevan kaksi päätehtävää eli tutkimustehtävä ja koulutustehtävä. Yliopistojen melko vahva dualistinen luonne vaikuttaa kaikessa sen toiminnassa. Viime aikoina on alettu nähdä, että yliopistoilla olisi myös kolmas tehtävä, niin sanottu yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tehtävä. Monet tosin näkevät, että yliopistolla ei ole tutkimuksesta ja koulutuksesta erillistä kolmatta tehtävää, vaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu tutkimuksen ja koulutuksen kautta.

Tutkimuksen ja opetuksen välisestä suhteesta on käyty jo pitkään keskustelua. Barnettin mukaan keskustelun osapuolet puhuvat pikemminkin ohi toisistaan kuin vastaavat toistensa argumentteihin. Toiset näkevät, että tutkimuksella ja opetuksella on välttämättömästi läheinen ja positiivinen vuorovaikutussuhde, kun taas toiset kokevat, että tutkimus ja opetus ovat huomattavan erilaisia toimintoja eikä ole olemassa paljoakaan, jos mitään, empiirisiä todisteita siitä, että näillä olisi läheistä ja positiivista suhdetta. Barnett toteaa, että näissä näkemyseroissa tosiasiat, arvot ja toiveet luonnollisesti kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa ja yksi syy ohipuhumiselle on se, että osapuolet keskustelevat eri arvolähtökohdista. (Barnett 2005, 1.) Myös muun muassa Dill pohtii tutkimuksen ja opetuksen suhdetta. Korkeakoulutuksen yleistymisen johdosta myös yleinen huoli (public concern) oikeasta tasapainosta tutkimuksen ja opetuksen välillä on kasvanut. Monissa maissa on havaittu tutkimuksen painoarvon kasvamista (”research drift”) korkeakouluissa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaiken tyyppisissä akateemisissa organisaatioissa niukat resurssit ja energia kohdistetaan tutkimukseen opetuksen ja oppimisen kehittämisen kustannuksella. Dill erittelee tutkimuksen ja opetuksen suhteen muuttuvan ainakin kahdella tavalla. Ensiksi on olemassa kasvava huoli, että opetukseen tarkoitettuja resursseja käytetään tutkimuksen subventoimiseen (cross-subsidize). Toiseksi voidaan epäillä, että professorit eivät ole yhtä aktiivisesti sitoutuneita kehittämään opetuksen laatua kuin he ovat edistämään omia tutkimusprojektejaan. (Dill 2005, 179–180.) Jos korkeakoulujen sisällä on edellä mainitun kaltaisia eroavaisuuksia mielipiteissä siitä, mikä voisi olla tutkimuksen ja

koulutuksen välinen suhde, voidaan olettaa, että vielä vaikeampi on kysymys tutkimuksen tai koulutuksen suhteesta yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja sidosryhmäyhteistyöhön.

Yliopiston päätehtävien, näkökulmasta riippuen kahden tai kolmen, tarkastelijasta riippuvainen, monimutkainen ja turbulentti suhde tulee hieman ymmärrettävämmäksi, kun tarkastellaan Tirrosen esittelemää kuutta käsitelmää, joiden avulla yliopistomallit voidaan määritellä. Näitä ovat skolastinen, sivistysyliopisto-, palvelu-, tutkimusyliopisto-, opetusyliopisto- sekä markkinamalli. Konservatiivisessa skolastisessa mallissa, jota on esitelty jo hieman korkeakoulujen historiaosuudessa luvussa 3.1.1, on olennaista katolisen teologian yhdistyminen aristoteeliseen tiedonkäsitykseen. Sen oppijärjestelmä perustuu seitsemälle vapaalle taiteelle, siinä tietoa järjestetään ja siirretään eteenpäin, oppimisen tavoitteet ja keinot ovat vakiintuneet sekä vakiintuneita professioita koulutetaan. Sivistysyliopistomallissa toiminta perustuu akateemiselle itsehallinnolle, jonka kautta määritellään toiminnan tavoitteet. Sivistysyliopistoja voidaan pitää tyypiesimerkkeinä eliittiyliopistoista, koska keskeistä on kouluttaa akateemisen oppimiskäsityksen mukaisesti sosiaalista, taloudellista ja poliittista eliittiä. Sivistys saavutetaan joko tieteen tavoitteiden mukaisesti ja tutkimuksen kautta, kuten tutkimusperusteisessa sivistysyliopistossa tai oppimisen kautta, kuten opetusperustaisessa sivistysyliopistossa, jossa oppimisympäristöt ja opetus ovat korostettuina. Palvelumallissa yliopiston tehtävä määrittyy julkisen vallan ja erityisesti valtion tavoitteiden pohjalta. Asiantuntijoita koulutetaan yhteiskunnan eri sektoreille, erityisesti julkiseen hallintoon, toimintaa ohjataan ministeriöiden toimesta keskitetysti ja sitä rahoitetaan julkisista varoista. Yliopiston hallinto, johtaminen sekä päätöksenteko perustuvat akateemiselle itsehallinnolle, kuten sivistysyliopistomallissa, mutta sitä täydentää byrokraattinen hallinto. Opiskelijavalinta voi olla valikoivaa, jolloin korostetaan eliittien asemaa kansakunnan kehityksen edistäjänä tai tasa-arvoista, jolloin kansalaisten osaaminen halutaan hyödyntää laaja-alaisesti. Neljäs käsitelmä, tutkimusyliopistomalli, määrittää yliopiston toiminnan lähtökohdaksi tieteen, ja johtavina periaatteina ovat tieteenalakohtaiset arvo- ja periaatelähtökohdat sekä tieteen vapaus, joka ohjaa käytännön toimintaa. Toiminnan keskiössä on tutkija- ja tiedeyhteisö, joka oikeuttaa akateemisen yhteisön toiminnan ja jonka vertaisvalvonta sekä normi- ja arvokokoelma ovat yliopiston keskeisiä periaatteita. Opetusyliopistomallissa yliopiston ydin sen sijaan on oppimisessa ja asiantuntijakoulutuksessa ja keskiössä ovat opiskelijat, jotka oikeuttavat yliopiston toiminnan ja institutionaalisen erityisyyden. Tässä mallissa tutkimuksen tekeminen ei ole olennaista, vaikka opetus perustuukin sekä tieteelliseen tutkimukseen että yhteistyöhön työelämän kanssa. Toimintatapa on osaamistavoitteiden mukainen oppimiskeskeisyys, ja toiminnassa korostuvat muun muassa pedagogiset ratkaisut, opetusfilosofia ja opetusteknologia. Viimeisenä käsitelmällään Tirronen



esittelee markkinamallin, jossa talouselämän tavoitteet ohjaavat yliopiston toimintaa klassisen liberalismien periaatteiden mukaisesti. Yliopiston toiminnan keskeisenä tavoitteena on osaamisen sekä tulosten kaupallinen hyödyntäminen, ja pisimmilleen vietyä tämä johtaa siihen, että tutkimustieto arvotetaan tuotantotaloustieteellisesti. Organisoituminen on projektiluonteista sekä nopeasti eri tarpeisiin ja niiden muutoksiin reagoiviin toimintamalleihin perustuvaa. Muun muassa tiedon tuotannon ja toimintatapojen joustavuus, tiedon julkisuusehtojen tiukentaminen sekä tiedon kaupallinen sovellettavuus ja hyödynnettävyys määrittävät ajatusta yliopistosta. (Tirronen 2014, 66–67.) Käsitys yliopiston päätehtävistä sekä niiden välisistä suhteista riippuu siis luonnollisesti siitä, millaisten käsitteiden kautta kulloinenkin tarkastelija idean yliopistosta ja koko yliopisto-organisaation näkee.

Kuoppala kuvaa akateemisten organisaatioiden olevan luonteeltaan lähempänä käsityöläisyyttä tai kiltajärjestelmää kuin byrokraattista rakennetta, ja valtasuhteet nojautuvat yliopistoyksiköiden sijasta pikemminkin tieteenaloihin ja perustuvat asiantuntijuuteen sekä akateemiseen vapauteen. Yliopistot ovat avoimia organisaatioita, eli ne ovat monipuolisessa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, tosin lähinnä tieteenharjoittajien kautta. Ne ovat myös löyhäsidonnaisia, eli yliopisto-organisaation osat toimivat tavallaan omina organisaatioinaan, mikä johtaa siihen, että keskeisillä tieteenaloilla on vähäisesti yhteistoimintaa sekä tietoa siitä, mitä toisissa yksiköissä tehdään. Yliopistoihin otetaan yleensä yhteyttä alayksiköiden kautta eikä yliopistotasolla, mikä kuvastaa löyhäsidonnaisuutta myös yliopiston suhteissa ympäristöönsä. Matriisirakenne sekä löyhäsidonnaisuus johtavat ongelmiin valtionhallinnon toteuttamassa korkeakoululaitoksen byrokraattisessa ohjauksessa. Valtakunnallinen korkeakoulupoliittinen päätöksenteko, kuten tulosohejaus, kohdistuu pääasiassa yliopistoon kokonaisena organisaationa ja sitä edustavaan keskushallintoon, koska valtion keskushallinto olettaa yliopiston keskushallinnon toimivan samoin kuin byrokraattinen virasto ja pystyvän välittämään ohjauksen tiederakenteeseen. ”Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, koska yliopiston autonomia ja löyhäsidonnaisuus yhdessä suojaavat alemmaa tiedehallintoa tiukoilta hallinnollisilta ohjausvaikutuksilta – [o]hjaus ei siis osu suoraan organisaation akateemiseen osaan eli tieteenharjoittajiin”, Kuoppala toteaa. (Kuoppala 2014, 274, 276–277.)

Seabury antaa esimerkin Pohjois-Amerikan korkeakoulutuksen historiasta ja toteaa, että korkeakoulutuksen autonomian ja yliopiston ulkopuolisten tahojen käytännöllisten vaatimusten välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta ja kitkaa. Nämä vaatimukset pyrkivät saamaan yliopistot ottamaan toteuttaakseen tehtäviä, jotka ovat suotuisia joko koko yhteiskunnalle tai joillekin tärkeille

sektoreille yhteiskunnassa. Näiden vaatimusten hyväksyminen on Seaburnin mukaan varsin ongelmallista, koska oppimisen ja oppineisuuden ”vapaa” kehittyminen vaatii rohkaisemista sekä älylliseen spontaaniuteen että tutkimuksen ja oppineisuuden sisäiseen ohjautuvuuteen. Yliopiston olemassaolon oikeutus yhteiskunnallisten vastuiden hyväksymisen kautta, asettaa kuitenkin rajoitteita ajattelun vapaudelle ja autonomiselle työlle. (Seabury 1975, x.) Myös Tirronen on todennut kysymyksen yliopistojen autonomiasta sekä akateemisesta vapaudesta olleen aina kompleksinen ja jännitteinen (Tirronen 2014, 64). Pohdittaessa sidosryhmäyhteistyötä yliopistoissa on siis mielenkiintoinen kysymys, missä määrin yliopistojen tulisi olla autonomisia ja muistaa omat historialliset juurensa ja toisaalta, kuinka paljon niiden tulisi ottaa huomioon toimintaympäristön ja sidosryhmien asettamat odotukset ja vaatimukset.

Kuoppala kuvaa, kuinka Suomessa yliopistot olivat ennen vuoden 2013 yliopistolain uudistusta valtion budjettivirastoja ja nykyistä tiiviimmin yhteydessä valtioon, mutta myös uudistuksen jälkeen yliopistojen ja valtion sidos on hyvin kiinteä. Tiiviin yhteyden johdosta yliopistojen sisällä vaikuttavat valtionhallinnolle luonteenomaisia tekijöitä, kuten byrokraattinen hallintokulttuuri, tulosohtausjärjestelmä sekä yksilökeskeisemmät johtamisen mallit, mikä tarkoittaa sitä, että hallinnon eri tasoilla on siirretty valtaa yksilöjohtajille ja yksilön valta on sidottu hallinnollisten yksiköiden johtajien rooleihin. Aiemmin yliopistoissa vallalla olleet piirteet, kuten normipainotteisuus, säädoshtaus sekä kollegiaalinen päätöksenteko, ovat saaneet antaa tilaa uuden julkisjohtamisen (New Public Management) leviämisen myötä muun muassa talouskeskeisyydelle, markkinaohjaukselle sekä yksilöjohtajuudelle, ja korkeakoulutuksen taloudellinen sekä yhteiskunnallinen merkittävyys on huomattavasti kasvanut. Erityisesti tulosohtausjärjestelmän käyttöönoton myötä myös keskustelu akateemisen työn, joka pitää sisällään karkeasti tutkimuksen, opetuksen, ulkoiset palvelut eli asiantuntijatehtävät, osallistumisen yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä hallinnon, tuloksellisuudesta on lisääntynyt. (Kuoppala 2014, 267–268, 282, 284.)

Tirronen kuvaa yliopistojen kytkeytymistä ympäristöönsä. Hän toteaa, että yliopiston sisäiset muutokset ovat läheisesti liitoksissa muutoksiin ympäröivässä yhteiskunnassa ja sen valtarakenteissa. Muutosprosessit eivät usein ole nopeita, yksisuuntaisia eivätkä kaavamaisia, vaan pikemminkin katkoksien, taantumien, nopeiden murroshetkien ja hitaiden kehitysvaiheiden värittämiä prosesseja, ja niihin liittyy monimutkaisia yhteiskunnallisia kehityskulkuja, jotka limittyvät toisiinsa. ”Yliopistot ovat historiansa alusta asti olleet osa ympäröivää maailmaa ja sen yhteiskuntarakennetta, ja yliopistojen suhteet ympäristöihinsä ovat aina olleet monisuuntaisia ja dynaamisia”, Tirronen kiteyttää. Vaikka yliopistot uudistuvat yhteiskunnan mukana, niiden tulee säilyttää riittävä

riippumattomuus julkishallintoon, rahoittajiin ja muihin intressiryhmiin nähden, yliopiston ajatukseen kiinteästi kuuluvan autonomiakäsityksen mukaisesti. Yliopistot ovat osa yhteiskuntakokonaisuutta, joten autonomia ei voi koskaan olla absoluuttista, vaan se on rajoittunutta. Viimeisin autonomian ja itsehallinnon roolin pohdinnan alle asettanut kehityksen suunta on ollut ajatus yliopistojen tuottaman tiedon ja osaamisen taloudellisesta hyödyntämisestä eli markkinoistumisesta, jonka juuret ovat 1980-luvulla. ”Miten turvataan tieteen edellyttämä vapaus ja itsehallinto markkinaliberaalissa toimintaympäristössä, jossa akateemisen työn, organisoitumisen ja johtamisen toimintaperiaatteita arvioidaan tuloksen perusteella?”, Tirronen kysyy. (Tirronen 2014, 39, 64, 68.)

Ennen siirtymistä sidosryhmäkäsitteen pariin esitellään vielä lyhyesti Kari Kuoppalan näkemyksiä siitä, miten yliopistot voisivat suunnata kohti innovatiivisempaa organisaatiota. Erityisesti 1990-luvun laman jälkeen suomalaisten yliopistojen rahoituspohja on monipuolistunut, mikä korostaa riippuvuutta ympäristöstä, mutta myös lisää yliopistojen mahdollisuuksia sopeutua ympäristön muutoksiin omalla toiminnallaan: ”Monipuolinen rahoitusperusta on korkeakoulujen itseohjautuvuuden ehdoton edellytys.” Monipuolisen rahoituspohjan rakentaminen edellyttää yliopistojen ulospäin suuntautumista. Muutosprosesseihin on kuitenkin onnistuttava saamaan akateeminen ydin mukaan, koska tieteen perusyksiköissä tehdään edelleen iso osa yliopistojen työstä. Haasteeksi muodostuu kuitenkin akateemisen ytimen edustajien kritiikki, koska tulosohtauksen nähdään kohdistuvan tieteen perusyksiköissä vahvimmin vaikuttavia perinteisiä akateemisia arvoja, kuten tieteen tekemisen vapautta, vastaan. Kuoppala toteaa, että tarvitaan kaksi ihmettä, prosessin käynnistäminen sekä ”– – onnistuneiden loppuun vietyjen päätösten sarjan ylläpitämistä vähintään vuosikymmenen ajan”, jotta korkeakoulua voidaan muuttaa. Onnistuakseen muutos kaikilla yliopiston tasoilla vaatii modernin hallinnon sekä akateemisten johtajien yhteistyötä, ja on muistettava, että akateemisten päämäärien pitäisi yliopiston johtamisessa määrätä rahoitukselliset näkökohdat eikä toisinpäin. Kuoppalan mukaan kehitys Suomessa on ollut ristiriitaista: ”– – samalla kun yliopistojen päätäntävaltaa on lisätty lainsäädäntäohjauksen kautta, niiden valvontaa on toisaalla vahvistettu erilaisten raportointi- ja arviointimenettelyjen kautta.” Lisää haasteita yliopisto-organisaatiolle aiheuttaa esimerkiksi akateemisen työn tuloksellisuuden heikentyminen avustavan työvoiman määrän supistumisen kautta tai yliopistojen liikkumavaran pienentyminen muun muassa erittäin kilpailukeskeisen rahoitusjärjestelmän ja suuren opiskelija–opettaja-suhteen takia. Yliopistoille voidaan kuitenkin taata parhaat mahdollisuudet organisaationsa itsenäisessä kehittämisessä siten, että ”– – yliopistojen julkisen ohjauksen tulisi olla kevyttä ja sen tulisi perustua

hyvään luottamukseen yliopistoja kohtaan”. (Kuoppala 2014, 285–288.) Seuraavaksi käsitellään toista tutkimuksen kolmesta pääkäsitteestä, sidosryhmää.

### 3.2 Sidosryhmät

Jo Herbert A. Simon käsitteli sidosryhmiä vuonna 1947 ilmestyneessä kirjassaan *Administrative Behavior*, vaikkakaan ei eksplisiittisesti juuri tuolla termillä. Simon määritteli, että organisaation tulee löytää tasapaino (equilibrium) organisaation jäsenten, kannustimien tai houkuttimien ja panosten välillä. Organisaation eri jäsenet antavat panostaan organisaatiolle, jos kannustimet ovat oikeanlaisia ja -suuruisia. Toisten jäsenten panos mahdollistaa toisille jäsenille tarjottavat kannustimet. Organisaation tasapainotila vaatii, että organisaation saama panos vastaa määrältään ja laadultaan organisaation tarjoamia kannustimia. Tasapainotilan saavuttaminen mahdollistaa organisaation kukoistamisen ja säilymisen hengissä, kun taas tasapainoton tila johtaa ennen pitkään organisaation kutistumiseen ja katoamiseen. (Simon 1947/1997, 141.) Simon antaa kunnian tasapainotilan ideasta Barnardille, joka kirjassaan *The Functions of the Executive* pohtii muun muassa yhteistyön periaatteita. Barnard antaa esimerkin viiden miehen ryhmän työskentelystä, jossa kaikkien yksilöiden pitää tuntea omat motiivinsa tyydytetyiksi, sillä muuten he eivät ponnistele yhteistyön eteen tehokkaasti, mikä voi johtaa koko yhteistyön tuhoutumiseen. Hän päätyy toteamaan, että yhteistoiminnallisen systeemin tehokkuus riippuu sen kyvystä ylläpitää itseään henkilökohtaisten houkuttimien avulla. Tätä voidaan kutsua kyvyksi saavuttaa tasapaino taakan tai rasitteiden sekä tyydytyksen tai hyvityksen välillä, mikä johtaa toiminnan jatkuvuuteen. (Barnard 1938/1954, 56–57.) Tällainen tasapainoajattelu tarjoaa pohjan sidosryhmäajattelulle.

Simon esittää, että organisaation jäseniä voidaan luokitella kolmen tekijän perusteella. Näitä ovat kannustimet, panokset ja valta. Kysymys on siis siitä, millaisia kannustimia organisaatio tarjoaa jäsenilleen, minkälaisen panoksen jäsenet antavat organisaatiolle sekä onko jäsenellä valtaa organisaatiossa eli voiko kyseinen jäsen vaikuttaa organisaation toimintaan. Esimerkkinä erilaisista panoksista Simon kuvailee, että materiaalin toimittaja tarjoaa tiettyjä palveluita, asiakkaat tuottavat rahaa tai muita neutraaleja palveluja, jotka voidaan muuttaa kannustimiksi, ja työntekijät antavat organisaatiolle aikaansa ja vaivaansa. Erilaiset yhdistelmät edellä mainittujen tekijöiden kesken aiheuttavat hyvin erilaisia organisatorisia muotoja. (Simon 1947/1997, 141.) Tämä luokittelu tarjoaa myös hyvän lähtökohdan sidosryhmäajattelulle.

Sidosryhmä-termi (stakeholder) esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1963 Stanford Research Instituten muistiossa ja sittemmin sitä on kehitelty paljon eri suuntiin. Alunperin termi määriteltiin ryhminä, "joiden tuki on välttämätöntä organisaation olemassaololle", ja sen tarkoituksena oli kyseenalaistaa käsitys, jonka mukaan organisaation johdon tulee toiminnassaan ottaa huomioon ainoastaan osakkeenomistajat. Alkuperäisessä määrittelyssä sidosryhmiksi laskettiin osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, hankkijat, lainanantajat ja yhteiskunta. Organisaatioiden toimintaympäristön muutoksen johdosta Freeman on lisännyt uusia tärkeitä sidosryhmiä traditionaaliseen sidosryhmämäärittelyyn. Näitä ovat muun muassa aktivistiryhmät, kuluttaja-asiamiehet, poliittiset ryhmät, liitot sekä media. (Freeman 1984, 25, 31–32, 55.)

Freeman kuvaa sidosryhmiä yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteen saavuttamiseen tai joihin organisaation tarkoitus vaikuttaa. Freeman muistuttaa, että sidosryhmämäärittelyissä ei tule jättää yhtään yksilöä tai ryhmää, joilla voi olla vaikutusta organisaatioon, määrittelyn ulkopuolelle. Tällainen unohdettu ryhmä voi olla haitaksi organisaatiolle ja estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. Tämän takia on tärkeää, että sidosryhmäsuhteisiin kiinnitetään huomiota. Freeman määrittelee kolme analysoinnin tasoa, joilla organisaatioiden sidosryhmäsuhteiden hallitsemiseen käyttämiä prosesseja täytyy ymmärtää. Nämä ovat rationaalinen, prosessi- sekä transaktiotaso. Rationaalisella tasolla tulee tunnistaa organisaation sidosryhmät sekä niiden osakkuudet (stakes). Prosessitasolla pyritään ymmärtämään niitä organisaation implisiittisiä tai eksplisiittisiä prosesseja, joita käytetään sidosryhmäsuhteiden hallitsemiseen, sekä tarkastellaan, sopivatko nämä prosessit organisaation aiemmin tunnistamiin sidosryhmiin. Transaktiotasolla tulisi havaita organisaation ja sen sidosryhmien väliset vuorovaikutussuhteet, liiketoimet tai sopimukset ja päätellä, ovatko ne linjassa sekä rationaalisen että prosessitason kanssa. (Freeman 1984, 52–53.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan sidosryhmien tunnistamista ja sen ongelmia tarkemmin.

Sidosryhmäluokittelulle oman panoksensa on antanut myös Burrows (1999, 5–6), joka määrittelee neljä ulottuvuutta, joilla organisaation sidosryhmiä voidaan erotella ja arvioida. Ulottuvuudet perustuvat sijaintiin (location), osallistumiseen (involvement status), yhteistyö- ja uhkapotentiaaliin (potential for cooperation and threat) sekä osakkuuteen ja vaikutusvaltaan (stake in and influence on). Luvuissa 3.2.2–3.2.5 tarkastellaan Burrowsin neljää ulottuvuutta yksityiskohtaisemmin.

### 3.2.1 Sidosryhmien tunnistaminen

Sidosryhmien tunnistaminen kuuluu Freemanin jaottelussa rationaaliselle analysoinnin tasolle. Tietyn organisaation sidosryhmien tunnistaminen ja sidosryhmäkartan teko kannattaisi hänen mukaansa aloittaa kyseisen organisaation toimintaympäristön historiallisesta analyysistä. Jos tällaista analyysia ei ole mahdollista tehdä, Freeman tarjoaa geneerisen sidosryhmäkartan pohjaksi esimerkin, josta lähteä liikkeelle. Tässä esimerkissä hän mainitsee omistajat, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat, kilpailijat, valtion, kunnat, luonnonsuojelijat, kuluttaja-asiamiehet, median ja erityisen kiinnostuksen omaavat ryhmät (special interest groups). Ongelmana on se, että vaikka organisaatiot usein tekevät sidosryhmäkartan, sidosryhmien tunnistaminen jää organisaatioissa yleensä liian yleiselle tasolle. Usein määritellään vain sidosryhmäkategoriat (generic stakeholders), jotka ovat kattokäsitteitä eri sidosryhmille. Tällaisia sidosryhmäkategorioita voivat olla esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, aktivistiryhmät ja ammattiliitot. Jotta sidosryhmien tunnistaminen ja analysointi olisi tarkoituksenmukaista, tulisi sidosryhmäkategorioiden tasolta siirtyä askel eteenpäin ja määritellä spesifit sidosryhmät, kuten tietty kilpailijaorganisaatio tai tietty luonnonsuojelujärjestö. (Freeman 1984, 53–54.)

Sidosryhmäkartan tekemisen ei kuitenkaan pitäisi päättyä tähän. Kun eri sidosryhmät on tunnistettu, tulisi analysoida sidosryhmien osakkuudet eli se minkälaisia odotuksia niillä on organisaatiota kohtaan ja minkälaisen panoksen ne tarjoavat organisaation tarkoituksen täyttymiselle. Kompleksisessa maailmassa sidosryhmäkartan tekeminen on paljon vaikeampaa kuin miltä se teoriassa vaikuttaa. Freemanin mukaan ongelmia aiheuttaa se, että sidosryhmät eivät ole staattisia, vaan ne muuttuvat ajan myötä, ja sidosryhmien osakkuudetkin vaihtelevat tilanteen ja strategisen tilanteen tai ongelman mukaan. (Freeman 1984, 57.) Tämä johtaa mielestäni siihen, että sidosryhmien analysoinnin ja sidosryhmäyhteistyön tulee olla jatkuvaa, samoin kuin esimerkiksi strategisen suunnittelun tulee olla syklimäistä tai kuten oppiva organisaatio toimii. Sidosryhmien osakkuuksia ja vaikutusvaltaa käsitellään luvussa 3.2.5 tarkemmin.

Freeman yhdistää Robert K. Mertonin kehittelemän teorian yksilön erilaisista rooleista yhteiskunnassa sekä William M. Evanin vastaavan kehikon organisaatioiden rooleista ja määrittelee, että sidosryhmilläkin voi olla erilaisia rooleja organisaatioon nähden (”stakeholder role set”). Samallakin sidosryhmällä ja erityisesti yksittäisellä sidosryhmän jäsenellä on todennäköisesti useita rooleja samaan aikaan. Useat roolit aiheuttavat erilaisia ja keskenään ristiriitaisia odotuksia organisaation toiminnalle, ja myös sidosryhmien sisällä tai yksittäisellä henkilöllä tällaiset kilpailevat

roolit voivat aiheuttaa konflikteja. Freeman suosittelee, että joillakin organisaatioilla ja sidosryhmillä voisi olla tarkoituksenmukaista tehdä sidosryhmien roolien analysointi, jotta tällaisia ristiriitaisia odotuksia osattaisiin ennakoida. Hän antaa esimerkin, kuinka työntekijällä voi olla hyvinkin erilaisia rooleja organisaatiossa. Työntekijä voi ”perusroolinsa” lisäksi olla myös organisaation asiakas ja omistaja sekä kuulua ammattiliittoon ja olla poliittisen puolueen jäsen. Sidosryhmiä tunnistettaessa on myös hyvä ottaa huomioon niiden linkittyminen toisiinsa (interconnection of stakeholder groups). Sidosryhmäverkostot muodostuvat Freemanin mukaan helposti jonkun tietyn asian ympärille, joko auttaakseen tai vastustaakseen organisaatiota, ja kestävät tietyn ajan. Jotkut organisaatiot ovat taitavia vaikuttamaan epäsuorasti tällaisissa verkostoissa oleviin sidosryhmiin toisten sidosryhmien kautta. (Freeman 1984, 58.) Tällaiset sidosryhmäverkostot on hyvä ottaa huomioon sidosryhmäsuhteissa ja niiden suunnittelussa, koska jos onnistutaan tunnistamaan erilaisia verkostoja sekä niiden sisällä olevia valtasuhteita ja toimintalogiikoita, voidaan onnistua hoitamaan vaikuttavasti ja vähemmällä resursseilla organisaation sidosryhmäsuhteita. Valitaan tärkeimmät sidosryhmät verkostoista, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, ja voidaan näin vaikuttaa myös muihin verkoston sidosryhmiin epäsuorasti. Tämä on luonnollisesti helpommin sanottu kuin tehty.

Sidosryhmien tunnistamisessa ja analysoinnissa on erityisen tärkeää muistaa myös se, että vain organisaation omat käsitykset sidosryhmien osakkuuksista ja vaikutusvallasta eivät riitä, vaan lisäksi pitää ottaa huomioon sidosryhmien käsitykset niistä. Freemanin mukaan organisaatio kohtaa suuria ongelmia, jos sen käsitykset eivät ole linjassa sidosryhmien käsitysten kanssa. Hänen mukaansa tällainen yhdenmukaisuuden puute on hyvin yleinen ongelma organisaatioissa, koska ei ole olemassa organisatorisia prosesseja, joilla tarkkailtaisiin niitä olettamuksia, joita johtajat tekevät päivittäin sidosryhmistä. (Freeman 1984, 64.) Ei siis tule ottaa itsestäänselvytenä organisaation käsityksiä sidosryhmistä tai laadusta. On muistettava, että kaikki tieto ei ole organisaation sisällä eikä varsinkaan pelkästään päätöksiä tekevien johtajien hallussa, kuten Herbert A. Simonin rajoitetun rationaalisuuden teoriakin osoittaa (Simon 1947/1997, 93–97; ks. myös Vartola 2004, 176). Laatua käsitellään luvussa 3.3, mutta seuraavaksi pureudutaan tarkemmin sidosryhmien erilaisiin määrittelytapoihin.

### **3.2.2 Ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät**

Yleisin sidosryhmäluokittelu tapahtuu ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä. Aina ei kuitenkaan ole helppoa määritellä, kuuluuko jokin tietty ryhmä organisaation ulkoisiin vai sisäisiin sidosryhmiin. Burrows käyttää esimerkkinä opiskelijoita korkeakoulussa ja toteaa, että toisessa tilanteessa opiskelijat voidaan nähdä esimerkiksi korkeakoulun asiakkaina eli ulkoisena sidosryhmänä. Toisaalta taas eri tilanteessa tai toisesta näkökulmasta tarkasteltuna opiskelijat kuuluvat mitä suuremmissa määrin osaksi tiedeyhteisöä eli ovat korkeakoulun sisäinen sidosryhmä. (Burrows 1999, 6.)

Helposti voisi ajatella, että esimerkiksi organisaation työntekijät ja omistajat määriteltäisiin selkeästi sisäisiksi sidosryhmiksi ja vastaavasti muun muassa kilpailijat ja tavarantoimittajat ulkoisiksi sidosryhmiksi. Kuitenkin esimerkiksi omistajia ei aina nähdä sisäisenä sidosryhmänä vaan organisaatiosta ja näkökulmasta riippuen ne voidaan määritellä ulkoiseksi sidosryhmäksi. Tästä esimerkkinä Metso Oyj:n (2010) artikkeli sidosryhmilleen teettämästä kyselystä, jossa omistajat on mainittu ulkoisena sidosryhmänä. Osakeyhtiön osakkeenomistajat voidaan siis nähdä yhtiön ulkopuolisena tahona, jolle organisaation pitää esimerkiksi tuottaa informaatiota taloudellisesta tilastaan.

Sidosryhmien luokittelu sisäisiin ja ulkoisiin ei siis ole selkeärajaista, vaan sidosryhmää tulee tarkastella tietyssä ajassa ja kontekstissa. Myös muissa sidosryhmäluokittelujen ulottuvuuksissa tulee ottaa huomioon, että sidosryhmän rooli organisaatioon nähden ei ole staattinen. Tiedyt sidosryhmät, sekä yksilöt että ryhmät, voivat kuulua eri sidosryhmäluokkiin tai useampaan sidosryhmäluokkaan riippuen ongelmasta tai tilanteesta. (Burrows 1999, 6.) Tästä hyvä esimerkki on edellisessä luvussa mainitut sidosryhmien erilaiset roolit.

### **3.2.3 Aktiiviset ja passiiviset sidosryhmät**

Burrows käsittelee sidosryhmien jaottelua aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiiviset sidosryhmät ovat yksilöitä ja ryhmiä, joiden kanssa organisaatiolla on parhaillaan kanssakäymistä tai joiden lakeja ja sääntelyä organisaation on noudatettava. Aktiiviset sidosryhmät ovat luonnollisesti näkyvämpiä kuin passiiviset sidosryhmät, joten ne saavat organisaatiolta eniten huomiota. (Burrows 1999, 7.)



Passiiviset sidosryhmät puolestaan ovat sellaisia, joilla ei ole tällä hetkellä oikeudellista, taloudellista tai moraalista intressiä tai vuorovaikutusta organisaatioon. Organisaatio on kuitenkin vaikuttanut aiemmilla toimillaan tällä hetkellä passiiviseen sidosryhmään, tai organisaation tulevat toimet voivat vaikuttaa tähän sidosryhmään. Burrows esittää mielenkiintoisen havainnon, joka tulee mielestäni ottaa huomioon myös muissa sidosryhmäluokittelun ulottuvuuksissa ja sidosryhmien identifioimisessa. Hänen mukaansa siirtymä passiivisesta sidosryhmästä aktiiviseksi tapahtuu, kun sidosryhmä uskoo, että sillä on intressi organisaation toiminnan seuraamuksiin tai oikeudellinen tai moraalinen vastuu puuttua organisaation toimintaan. (Burrows 1999, 7.)

Tämä siis johtaa siihen, että organisaatioiden on sidosryhmiensä tunnistamispyrkimyksissä otettava huomioon, että organisaatio ei päättä, ketkä ovat sen sidosryhmiä. Sidosryhmä itse vaikuttaa tietoisesti tai tiedostamattaan siihen, onko se jonkin organisaation sidosryhmä vai ei. Säilyäkseen ja menestyäkseen organisaatioiden on kyettävä tunnistamaan sidosryhmänsä ja olemaan näiden kanssa kiinteästi vuorovaikutuksessa. Kun organisaatiot määrittelevät sidosryhmiään, niiden tulee olla realistisia ja ottaa huomioon kaikki, jotka voivat millään tavalla vaikuttaa organisaatioon, kuten Freemankin (1984, 52) toteaa. Ei tule siis valita vain niitä sidosryhmiä, jotka tuntuvat organisaatiolle mieluisilta ja unohtaa niitä, jotka tuntuvat hankalilta tai vaarallisilta. Sellaisten sidosryhmien jättäminen määrittelyn ulkopuolelle ei poista sitä, etteivätkö ne tosiasiallisesti olisi organisaation sidosryhmiä ja etteivätkö ne näin ollen vaikuttaisi mahdollisesti hyvinkin merkittävästi organisaation tarkoituksen toteutumiseen.

### **3.2.4 Yhteistyöpotentiaali ja uhka**

Sidosryhmät voidaan luokitella sen mukaan, kuinka suuren yhteistyöpotentiaalin ja uhkan ne aiheuttavat organisaation pyrkimyksille saavuttaa tavoitteensa ja toteuttaa visionsa. Sidosryhmät voidaan sijoittaa johonkin neljästä luokasta, korkean tai matalan uhkan ja yhteistyön mukaan. On siis olemassa matalan yhteistyön ja uhkan, matalan yhteistyön ja korkean uhkan, korkean yhteistyön ja matalan uhkan sekä korkean yhteistyön ja uhkan sidosryhmiä. (Burrows 1999, 7.)

Jokainen luokka vaatii omanlaisensa strategian, jolla lähestyä siinä olevia sidosryhmiä. Matalan yhteistyön ja uhkan luokka vaatii ainoastaan ajoittaista seuranta ja näin saadaan säästettyä organisaation resursseja tärkeämpiin asioihin. Sidosryhmiä, jotka ovat hyvin yhteistyöhaluisia eivätkä aiheuta isoa uhkaa, voivat olla esimerkiksi lahjoittajat tai tyytyväiset työntekijät. Parhaimmat

strategiat näiden sidosryhmien kannalta ovat sellaisia, jotka kohdistuvat suoraan organisaation tehtävän ja tavoitteiden edistämiseen. (Burrows 1999, 7.) Tämä tietenkin herättää mielenkiintoisen kysymyksen, milloin esimerkiksi tyytyväiset työntekijät voivat liukua eri sidosryhmäluokkaan sekä miten tämä siirtymä voidaan havaita ja minkälaisia strategioita heihin sitten pitäisi soveltaa.

Defensiivisiä strategioita tarvitaan, kun on kyse sidosryhmistä, joilla ei ole yhteistyöpotentiaalia, mutta jotka aiheuttavat merkittävän uhkan organisaatiolle. Korkean uhkan, mutta samalla korkean yhteistyöpotentiaalin omaavia sidosryhmiä on todennäköisesti tehokkainta lähestyä yhteistyössä tehtyjen, sekä sidosryhmiä että organisaatioita hyödyttävien hankkeiden kautta. (Burrows 1999, 7.)

### **3.2.5 Osakkuus ja vaikutusvalta**

Viimeinen ulottuvuus sidosryhmäluokittelussa perustuu siihen, millaisia osakkuuksia tai panoksia sidosryhmällä on organisaatioon ja minkälaista vaikutusvaltaa sidosryhmä käyttää edistääkseen näitä osakkuuksia (Burrows 1999, 8). Freeman on jaotellut osakkuuden eri ulottuvuuksia. Hänen mukaansa panos voi perustua taloudelliseen, teknologiseen, yhteiskunnalliseen, poliittiseen tai liikkeenjohdolliseen (managerial) osakkuuteen. Taloudellisesta osakkuudesta on kyse silloin, kun sidosryhmän toiminta voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tuottavuuteen tai osakkeen hintaan tai kun organisaation toiminta voi vaikuttaa sidosryhmän taloudelliseen hyvinvointiin. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat ja tuottajat. Teknologisesta osakkuudesta voidaan puhua, jos sidosryhmä, kuten esimerkiksi palveluntarjoaja, mahdollistaa tai estää organisaatiota käyttämästä, kehittämästä tai tuomasta teknologioita markkinoille. Jos sidosryhmä pystyy vaikuttamaan organisaation asemaan yhteiskunnassa, muuttamaan yleistä mielipidettä organisaatiosta tai säätelemään mitä organisaatio voi tehdä ”yhteiskunnan luvalla”, sillä on yhteiskunnallinen osakkuus. Yhteiskunnallisesta osakkuudesta on myös kyse, jos organisaatio auttaa tai vaikeuttaa sidosryhmää osallistumaan johonkin toimintaan tai antaa sidosryhmälle syyn toimia jonkun asian puolesta. (Freeman 1984, 92–93.)

Freemanin mukaan yhteiskunnallinen osakkuus muuntuu usein poliittiseksi panokseksi eli saavuttaakseen yhteiskunnallista vaikuttavuutta sidosryhmät toimivat usein poliittisten prosessien kautta. Poliittinen osakkuus tarkoittaa myös sitä, että organisaatio voi auttaa tai hankaloittaa sidosryhmän menestymistä poliittisessa kentässä. Esimerkkinä poliittista panosta käyttävästä sidosryhmästä voidaan ajatella yritystä, joka lobbareiden avulla yrittää vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Viimeisenä osakkuutena Freeman esittelee liikkeenjohdollisen osakkuuden. Jos

sidosryhmällä on liikkeenjohdollinen osakkuus organisaatioon, se voi onnistua pakottamaan organisaatiota muuttamaan johtamisjärjestelmiään ja -prosessejaan sekä jopa johtamistyylejä ja niiden taustalla vaikuttavia arvoja. Liikkeenjohdollinen osakkuus on Freemanin mielestä kenties tärkein osakkuus organisaation halutessa ymmärtää vuorovaikutussuhteita joidenkin sidosryhmien kanssa ja ottaa nämä sidosryhmät rutiininomaisesti huomioon. Tällaisesta sidosryhmästä Freeman antaa esimerkiksi kuluttajapaneelit. (Freeman 1984, 93.)

Edellä mainituista osakkuuden ulottuvuuksista – omistajuuden, taloudellisen riippuvuuden ja sosiaalisen osakkuuden – Burrows määrittelee soveltuvaksi korkeakoulutukseen ja pohtiessaan erityisesti korkeakoulujen tarkoitusta ja toimintaa Burrows löytää kolme osakkuutta lisää. Näitä ovat tieteellinen, moraalinen ja henkilökohtainen osakkuus. Sidosryhmillä, jotka ovat kiinnostuneet tiedon luomisen, integroinnin tai muokkaamisen hyödyistä, on tieteellinen osakkuus organisaatioon. Moraalisesta osakkuudesta voidaan puhua silloin, kun sidosryhmää kiinnostaa organisaation kyky vaikuttaa eettisiin, moraalisiin tai uskonnollisiin ideaaleihin. Henkilökohtainen osakkuus sen sijaan tarkoittaa, että sidosryhmä tarvitsee ja odottaa organisaatiolta mahdollisuuksia sekä henkilökohtaiseen että ammatilliseen haasteeseen ja tyydytykseen. (Burrows 1999, 8.)

Sidosryhmät käyttävät erityyppistä vaikutusvaltaa edistääkseen edellä mainittuja osakkuuksiaan ja intressejään organisaatiossa. Freeman määrittelee vaikutusvallan kyvyksi käyttää resursseja siten, että jokin asia todella toteutuu. Hän on jaotellut vaikutusvallan kolmeen osaan, jotka ovat muodollinen, taloudellinen ja poliittinen vaikutusvalta. Freeman antaa esimerkkejä erilaista vaikutusvaltaa käyttävistä sidosryhmistä. Omistajat voivat käyttää muodollista valtaa muun muassa päättämällä resurssien allokoinnista tai johtajien valinnasta. Taloudellista valtaa käyttävät asiakkaat tai tuottajat esimerkiksi vaihtamalla organisaatiota tai nostamalla hintoja. Valtio voi käyttää poliittista valtaa lainsäädännön sekä määräysten ja säännösten avulla. (Freeman 1984, 61.)

Myös Burrows pohtii Freemanin jaottelua sidosryhmien muodollisesta, taloudellisesta ja poliittisesta vaikutusvallasta. Burrows esittää jaottelun hieman geneerisemmin ja teoreettisemmin. Hänen mukaansa muodollinen vaikutusvalta perustuu sopimuksen- ja sääntelynvaraisiin suhteisiin organisaation ja sidosryhmän välillä. Taloudellinen vaikutusvalta kumpuaa sidosryhmän kyvystä tarjota tai generoida tarvittavia resursseja. Poliittinen vaikutusvalta puolestaan viittaa sidosryhmän kykyyn vaikuttaa organisaation päätöksiin tai käyttäytymiseen asemansa tai neuvottelutaitojensa ansiosta. (Burrows 1999, 8.) Luvussa 3.4 käsitellään, mitä laatu voisi olla sidosryhmäyhteistyössä, mutta sitä ennen määritellään itse laatukäsite.

### 3.3 Laatu

Laatu on hyvin kompleksinen ja moniulotteinen käsite. Harvey ja Green kuvaavat artikkelissaan *Defining Quality* hyvin laatukäsitteen ongelmaa. Heidän mukaansa kaikilla on intuitiivinen käsite siitä, mitä laatu tarkoittaa, mutta emme osaa pukea sitä sanoiksi. Samoin kuin esimerkiksi vapaus, tasa-arvo ja oikeus, laatu on liukas käsite. (Harvey & Green 1993, 11.) Laatukäsitteen monimutkaisuutta kuvaa hyvin myös se, että esimerkiksi KARVIN (ent. KKA) auditointikäsi kirjassa oli aiemmin laadun määritelmä, mutta sitä ei ole enää uusimmissa auditointikäsi kirjoissa (ks. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015, 35–36; Korkeakoulujen arvioneuvosto 2007, 28; 2012, 39–40). Juuri kun laadusta on saamassa kiinni, se voi muuttaa muotoaan tai kadota kokonaan. Usein kuulee puhuttavan tai kirjoitettavan, kuinka jokin asia on laadukasta, ilman sen suurempia tarkennuksia tai perusteluja. Vaikuttaa siltä, että sana laatu oikeuttaa arkikielessä ja jopa tieteellisessä argumentoinnissa lähes kaiken ja sitä käytetään usein lyömäaseena spesifimpien perustelujen puutteessa. Laadun nimeen vanhoja on todella paljon, eivätkä he välttämättä hyväksy, jos heidän laatunsa oikeus tai tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistetaan. Näin ollen kysymys laadusta sidosryhmäyhteistyössä ei ole helppo. On lähdettävä laadun historian tarkastelusta ja sen jälkeen yritettävä hahmottaa mahdollisimman kattava, mutta joustava kehys laatukäsitteelle.

Raivola käy kirjassaan lyhyesti läpi laatuajattelun syntyä. Hänen mukaansa systemaattinen laatuajattelu on peräisin 1920-luvulta. Aiemminkin käsiteollisuuden aikaan laadulla oli merkitystä, mutta vasta teollisen massatuotannon alettua laadun varmistaminen muuttui hankalaksi. Ongelma johtui Raivolan mukaan siitä, että työ jaettiin moniksi prosessin osiksi, minkä takia lopullisen tuotteen laatu ei ollut enää yksittäisen työntekijän hallinnassa eikä asiakas usein voinut paikallistaa mahdollisen virheen alkuperää. Toisen maailmansodan jälkeen kaksi hyvin erilaista maata, Yhdysvallat ja Japani, olivat laatuajattelun syntymisen keskiössä. Yhdysvaltojen tuotantolaitokset selvisivät sodasta hyvin ja kehittyivät entistä tehokkaammiksi. Vastaavasti Japani oli kärsinyt merkittäviä tuhoja ja joutui taistelemaan asiakkaista vakiintuneita tavarantoimittajia vastaan. ”Laadusta tuli sen kilpailuvaltti, ja tuon valtin rakentamisessa yhdysvaltalaiset asiantuntijat tarjosivat kotimaassaan ylenkatsottua osaamistaan”, Raivola kiteyttää osuvasti. (Raivola 2000, 28.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari ovat käsitelleet hieman tarkemmin laatujohtamismallin syntyhistoriaa. He kertovat, että vuonna 1949 japanilaisten yliopistotutkijoiden ja insinöörien yhteenliittymä, JUSE, yhdessä julkisen hallinnon edustajien kanssa asettivat kansallisen komitean, jonka tärkeimmäksi tehtäväksi tuli niin japanilaisen tuotantoelämän laadun kuin elämänlaadunkin kehittäminen nopeassa

tahdissa. Osana tätä kehittämisohjelmaa yhdysvaltalaiset Edward Deming ja Joseph Juran kutsuttiin Japanin yliopistoihin luennoimaan uusista laadunvalvonnan tekniikoista, ja kuten Lumijärvi ja Jylhäsaari toteavat, oli paljolti Demingin ja Juranin asiantuntijuuden ansiota, että 1950-luvun alussa Japanin tiede-elämän keskuudessa tilastolliset laadunvalvontamenetelmät tulivat hyvin tunnetuiksi. Japani antoi laatujohtamismallille oman tärkeän panoksensa, koska alunperin malli oli hyvin konkreettinen, mutta Japanin omien teollisen kehittämisen tutkijoiden, erityisesti Kaoru Ishikawan, ansiosta malli kehittyi kohti filosofisempaa luonnetta. Näin ollen ”– laadunvalvonnan ‘kovista’ tekniikoista kasvoi laatujohtamisen kokonaisvaltainen, teknososiaalinen filosofia, jota tässä muodossaan on pidettävä nimenomaan japanilaisena innovaationa – vaikka ajatusmallin alkukehittelijät olivatkin amerikkalaisia”. 1980-luvulla Yhdysvalloissa alkoi olla samanlainen sosiaalinen tilaus kuin aiemmin Japanissa, joten Japanissa testattu ja hyväksi todettu laatujohtamismalli siirtyi vientituotteena takaisin Yhdysvaltoihin ensin Fordin ja Motorolan kaltaisten suuryritysten kautta ja hieman myöhemmin julkisellekin sektorille. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 20–23.)

Puhtaasti tekninen laadunvarmistus sen sijaan juontaa Wrightin mukaan juurensa toisen maailmansodan aikaisiin englantilaisiin ammustehtaisiin, joissa sattui räjähdyskiä turhan usein. Tarvittiin standardeja ammusten tuotantoon ja tuotantoprosessien kontrollointia. Sodassa alkunsa saaneet standardit johtivat BS 5750 -luokitukseen ja myöhemmin ISO 9000 -luokitukseen. (Wright 1997, 313.) Laadunvarmistus teollisuudessa perustuu edelleen suuressa määrin tuotantoprosessien kontrollointiin (Ursin 2007, 13). Teollisuudessa voidaan siis turvautua ISO 9000 -tyyppisiin standardointeihin, mutta miten laadunvarmistusta tai laadunhallintaa voidaan harjoittaa kompleksisemmissä toimintaympäristöissä, kuten sidosryhmäyhteistyössä? Tätä kysymystä pohditaan luvussa 3.4, mutta ensin käsitellään laadun määrittelyä. Laadun määrittely on tärkeä askel kohti sidosryhmäyhteistyön laadun hahmottamista. Esimerkiksi Watty (2003, 215) kuvailee, että abstraktin laatukäsitteen purkaminen osiin auttaa paljastamaan sen ulottuvuudet, mikä puolestaan mahdollistaa sen, että voimme paremmin ymmärtää kuinka eri sidosryhmät ajattelevat ja kokevat laadun. Seuraavassa luvussa lähdetään liikkeelle laadun määrittelystä sekä esitellään millaisia laatuluokkia eri kirjoittajat ovat kehitelleet ja luvussa 3.3.2 näitä eri laatuluokkia tarkastellaan tarkemmin. Laadun subjektiivinen luonne otetaan vielä erityiseen tarkasteluun luvussa 3.3.3.

### 3.3.1 Yleistä laadun määrittämisestä

Morgan ja Murgatroyd mainitsevat kirjassaan määritelmän, jonka Euroopan laatuorganisaatio EOQC (European Organization for Quality Control) ja Amerikan laatuorganisaatio (American Society for Quality Control) ovat laadulle antaneet. Näiden mukaan laatu on vapaasti suomennettuna tuotteen tai palvelun ominaisuuksien kokonaisuus, joka liittyy sen kykyyn tyydyttää määrätty tarpeet (the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs). Tällainen laatukäsitys on kirjoittajien mukaan pohjimmiltaan yliluonnollinen ja viittaa erinomaisuuteen, joka on paremminkin aistittavissa kuin mitattavissa, ja siksi se ei tuo julki erinomaisuutta määrääviä tekijöitä. (Morgan & Murgatroyd 1994/1997, 8.) Laatukäsitettä täytyy siis selvästi tarkentaa ja tarkastella sen eri komponentteja.

Harvey ja Green toteavat, että laatu on suhteellinen käsite. Tämä tarkoittaa sitä, että laatu on riippuvainen henkilöstä, joka termiä käyttää sekä olosuhteista, jossa termiä käytetään. Laatu merkitsee eri asioita eri ihmisille ja samallekin ihmiselle eri asiaa eri tilanteissa. (Harvey & Green 1993, 10.) Luvussa 3.3.3 käsittelen laadun suhteellisuutta ja subjektiivisuutta tarkemmin.

Vaikka laatu onkin hyvin suhteellinen ja subjektiivinen käsite, sille on mahdollista asettaa muutamia laajasti hyväksyntää saaneita määritelmiä (ks. mm. Harvey & Green 1993; Watty 2003; Saari 2006; Ursin 2007). Laatua on yritetty käsitteellistää toisistaan hyvinkin poikkeavilla määritelmillä, jotka voidaan ryhmitellä viiteen erilliseen, mutta kuitenkin toisiinsa yhteydessä oleviin tapoihin tai luokkiin ajatella laatua. Näitä ovat laatu poikkeuksellisuutena tai korkealuokkaisuutena (exceptional), täydellisyytenä tai yhtenäisyytenä (perfection or consistency), sopivuutena tarkoitukseen (fitness for purpose), rahan vastineena (value for money) sekä laatu muutoksena, parannuksena (transformative/transformation). (Harvey & Green 1993, 11; Watty 2003, 214–215.)

Raivola (2000, 34–47) määrittelee laatukäsitettä aiempaan laatukirjallisuuteen nojautuen ja päätyy neljään eri luokkaan. Näitä ovat laatu elitistisenä erinomaisuutena, laatu tuotteen hintavastaavuutena, laatu kriteerivastaavuutena ja laatu asiakkaan tyytyväisyytenä. Morgan ja Murgatroyd päätyvät samantapaiseen jaotteluun pohtiessaan laatutermin taustalla olevia painotuksia erityisesti tuotannon kontekstissa. Heidän mukaansa laadun taustalla voi olla tuotteen ominaisuuksiin, valmistukseen, asiakkaaseen tai käyttäjään ja arvoon liittyvät painotukset. Tuotteen ominaisuuksiin liittyvä painotus viittaa pohjimmiltaan tasoon tai luokkaan (grade) ja näin mielestäni laatuun erinomaisuutena. Painotus valmistuksessa johtaa kirjoittajien mukaan laatuun kriteerivastaavuutena. Asiakkaaseen tai käyttäjään liittyvän painotuksen mukaan laatu kuvastuu luonnollisesti asiakkaan tyytyväisyytenä.

Arvoon pohjautuva painotus on kirjoittajien mukaan yhdistelmä valmistukseen ja käyttäjään kohdistuvaa painotusta eli määrittäminen sen mukaan, mitä asiakas haluaa hyväksyttävällä hinnalla ja miten kriteerit voidaan täyttää kohtuullisilla kustannuksilla. (Morgan & Murgatroyd 1994/1997, 8–9.)

Myös Ursin listaa laadun eri luokkia erityisesti korkeakoulutuksen kontekstissa. Edellä mainittujen luokkien lisäksi hän ottaa huomioon myös laadun moraalisen päämäärän (moral purpose) sekä laadun erinomaisuutena (excellence), jonka hän kuitenkin toteaa olevan hyvin lähellä korkealuokkaisuutta (exceptional). (Ursin 2007, 23.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin muun muassa Harvey'n ja Greenin (1993) sekä Wattyn (2003) käsittelemää viittä laatuluokkaa ja Raivolan (2000) määrittelemää neljää laatuluokkaa.

### **3.3.2 Laatukäsitteen luokat**

#### *Laatu korkealuokkaisuutena*

Laatu voidaan määritellä poikkeuksellisuutena tai korkealuokkaisuutena, täydellisyytenä tai yhtenäisyytenä, sopivuutena tarkoitukseen, rahan vastineena sekä muutoksena tai parannuksena. Ensimmäinen laatuluokka käsittää laadun poikkeuksellisuutena tai korkealuokkaisuutena (Harvey & Green 1993, 11). Kun laatu mielletään elitistisenä erinomaisuutena, kuten Raivola ensimmäisen laatuluokan ilmaisee, se on absoluuttista, ilmeistä, itsessään näkyvää ja tavanomaisesta poikkeavaa. Raivolan mukaan ekselenssilaadun tunnistaa sen nähdessään, mutta kysymys on yhtä paljon imagosta ja maineesta kuin konkreettisista ominaisuuksistakin. Tämänkaltaisen laatukäsitteen määrittely on kuitenkin ongelmallinen laatujohtamisen tai laadunarvioinnin näkökulmasta, koska se ei tarjoa apua toiminnan laadun parantamiseen. (Raivola 2000, 34–35.)

Harvey'n ja Greenin mukaan laatu on ensimmäisessä laatuluokassa jotain erityistä. Tämä laatuluokka voidaan jakaa kolmeen alakäsitykseen, joista perinteinen käsitys näkee laadun muista selvästi erottuvana ja se on luonteeltaan eksklusiivista. Laatu on itsestään selvää, vaistonvaraista eikä se tällöin ole vertailukelpoista. Perinteinen käsitys ei yritä millään tavoin määritellä tai arvioida laatua, vaan se perustuu oletuksille. Toinen käsitys pitää laatua erinomaisuuden ruumiillistumana (embodied in excellence), todella korkeiden standardien saavuttamisena. Tämä käsitys on Harvey'n ja Greenin mukaan samankaltainen kuin perinteinenkin käsitys, mutta eroaa siitä siinä, että se ei pidä laatua

itsestään selvästi tunnistettavana, vaan pyrkii tunnistamaan erinomaisuuden eri komponentit. Toinen käsitys laadusta kuitenkin näkee, että laadun saavuttaminen on mahdollista vain hyvin rajoitetuissa olosuhteissa. Jos halutaan saavuttaa erinomaisuus, laatu, tarvitaan parhaat ainesosat. (Harvey & Green 1993, 11–13.)

Ensimmäisen laatuluokan kolmas alakäsitys tyytyy vain läpäisemään vaaditut minimistandardit, jotka valmistaja tai valvova elin on asettanut. Tällöin Harveyn ja Greenin mukaan laatu on standardeihin mukautumista ja seurausta tieteellisestä laadun kontrolloinnista. Aina voidaan verrata tuotetta tai palvelua johonkin absoluuttiseen vertailukohtaan, standardiin, joka tämän näkökulman implisiittisen oletuksen mukaan olisi objektiivinen ja staattinen. Standardit ovat kuitenkin aina neuvottelun tulos ja olosuhteiden muuttuessa niistä joudutaan neuvottelemaan yhä uudestaan. Standardeja määrittävät niin sisäiset kuin ulkoisetkin toimijat, sidosryhmät. Harvey ja Green antavat esimerkin, kuinka standardeihin vaikuttavat muun muassa tuotanto-, talous- ja markkinointiosasto organisaation sisällä sekä organisaation ulkopuolelta kuluttajat, lainsäädäntö ja niin edelleen. (Harvey & Green 1993, 13–14.) Laatustandardit ovat aina siis subjektiivisia ja suhteellisia, mutta tätä näkökohtaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.3.3.

Toisin kuin perinteinen laatukäsitys tai laatu erinomaisuutena, laatu standardeihin mukautumisena tarjoaa mahdollisuuden standardeihin, jotka eivät ole universaaleja vaan suhteellisia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ei tarvitse olla kaikessa paras ja kilpailla kaikkia vastaan, vaan kaikilla organisaatioilla on mahdollisuus laatuun, koska eri organisaatioille voidaan asettaa erilaisia ja eritasoisia standardeja. Tämä kuitenkin aiheuttaa kirjoittajien mukaan ongelman. Kun laatu nähdään suhteellisiin eikä absoluuttisiin standardeihin mukautumisena, emme tiedä mitään kriteereistä, joiden mukaan standardit on asetettu, eivätkä asiat näin ollen ole vertailukelpoisia. Tällaiset suhteelliset standardit väheksyvät laadun perinteistä käsitystä jostain tavallisuudesta poikkeavana ja arkipäiväistävät laadun. (Harvey & Green 1993, 15.)

Kuten edellä on todettu, perinteinen käsitys laadusta ei tarjoa minkäänlaisia mahdollisuuksia tai pohjaa laadun arviointiin tai mittaamiseen, koska se näkee laadun itsestään selvänä ja selkeästi muista erottuvana. Myöskään laatu erinomaisuutena tai laatu mukautumisena standardeihin ei Harveyn ja Greenin mukaan anna paljoakaan laadun arvioinnille korkeakoulujen kontekstissa. Heidän mukaansa nämä kaksi käsitystä antavat ymmärtää, että laatu palvelussa voitaisiin määritellä helposti mitattavilla ja määrällisillä standardeilla, mutta asia ei näin kuitenkaan ole. Sitä mitä laatu voisi olla sidosryhmäyhteistyössä, käsitellään tarkemmin luvussa 3.4. Kaupallisella sektorilla painopiste on



siirtynyt lopputuloksen laadunvarmistuksesta prosessin laatuun, ja tätä käsitystä laadusta käsitellään seuraavaksi. (Harvey & Green 1993, 15–16.)

### *Laatu yhtenäisyytenä*

Toinen laatuluokka määrittelee laadun täydellisyyden tai yhtenäisyyden kautta. Tämä laatukäsitys kiinnittää huomionsa toiminnan lopputuloksen sijaan prosesseihin, joilla lopputulokseen päästään ja asettaa tarkat määrittelyt, jotka tulee saavuttaa täydellisesti. Harvey ja Green käsittelevät tätä laatuluokkaa kahden toisiaan lähellä olevan tavoitteen kautta. Nämä ovat virheettömyys ja asioiden tekeminen oikein heti ensimmäisellä kerralla. (Harvey & Green 1993, 16.)

Virheettömyys on toisenlaista erinomaisuutta kuin edellisessä luvussa kuvattu erinomaisuus. Tässä erinomaisuutta ei määritellä korkeiden standardien saavuttamisena vaan yhdenmukaisena tarkkojen ohjeiden tai kriteerien noudattamisena (conformance to specification). Tämä laatuluokka tekee siis eron laadun ja standardien välille, koska laatu on kriteereihin mukautumista, eivätkä kriteerit ole kirjoittajien mukaan standardeja eikä niitä arvioida mihinkään standardeihin. Virheettömyydessä on siis kyse tuotteen tai palvelun soveltumisesta kriteereihin, jotka ovat ennalta määriteltyjä ja mitattavia. Virheettömyys edellyttää, että täydellisyys on jatkuvaa, ja kirjoittajat määrittelevätkin asian niin, että tässä laatukäsityksessä laadukas tavarantoimittaja tai palveluntuottaja on sellainen, jonka tuote on johdonmukaisesti virheetöntä ja soveltuu täsmällisesti kriteereihin. Harvey ja Green kuvaavat, että tällainen laatukäsitys on enemmänkin preventiivistä toimintaa kuin jälkikäteistä laaduntarkastusta ja sidoksissa laatukulttuuriin, joka on edellytys sille, että asiat onnistutaan tekemään heti oikein. (Harvey & Green 1993, 16.)

Laatukulttuurissa pelkästään laadunkontrolloijat eivät ole vastuussa siitä, että toiminta on laadukasta, vaan kaikki organisaation jäsenet. Laatukulttuurissa ei keskitytä toiminnan tuloksiin, vaan prosessiin ja pyrkimyksenä on tehdä asiat kerralla oikein. Jos näin ei tapahdu, ei ole tarvetta tarkastella tuloksia, koska tämä siirtäisi vastuun pois prosessissa mukana olevilta. Prosessit, jotka ovat johtaneet huonoon lopputulokseen, tulisi analysoida, jotta tarvittavat korjaukset niissä voidaan tehdä. Kirjoittajat kutsuvat laadun demokratisoimiseksi tällaista jokaisen tuotteessa tai prosessissa mukana olevan asettamista vastuuseen jokaisen vaiheen laadusta. (Harvey & Green 1993, 16–17.)

Laadun ajattelemisen vastaavuutena tiettyihin ennalta määriteltyihin kriteereihin, spesifikaatioihin, soveltuu paremmin yksinkertaisiin teollisuuden tuotantoprosesseihin ja aineellisiin tuotteisiin kuin

asiantuntijaorganisaatioihin. Raivola toteaa, että "– erityisesti palvelujen kohdalla on vaikea luoda spesifikaatioita, ja niiden tarkka täytyminen saattaa jopa laskea palvelutasoa (vrt. indikaattorijohtaminen ja sen seurauksena reaktiivinen käyttäytyminen)". Tällä hän tarkoittaa sitä, että kaikki tehdään tarkasti sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti, ilman että otetaan huomioon kontekstia tai asiakkaan erityistarpeita. (Raivola 2000, 38–40.)

### *Laatu sopivuutena tarkoitukseen*

Kolmas laatuluokka määrittelee laadun tuotteen tai palvelun kautta. Tällöin laadulla ei ole näistä irrallista itseisarvoa, vaan laatu voidaan ainoastaan määritellä suhteessa tuotteen tai palvelun tarkoitukseen. Laatu on siis sellainen tuote tai palvelu, joka soveltuu tarkoitukseensa. Tällainen toiminnallinen (functional) määritelmä eroaa hyvin paljon aiemmin esitetystä harvinaislaatuisesta määritelmästä, jossa laatu on jotain erityistä, toisista erottuvaa ja elitististä. Laatu erinomaisuutena on eksklusiivista, kun taas laatu sopivuutena tarkoitukseen on inklusiivista, koska jokaisella tuotteella tai palvelulla on teoreettinen mahdollisuus soveltua tarkoitukseen ja täten olla laadukasta. Vaikka täydellisyys tai virheettömyys voi olla hyvä laatua määrittelevä tekijä, Harvey ja Green muistuttavat, että jos tuote ei sovellu tarkoitukseensa, se on täysin hyödytön. (Harvey & Green 1993, 17–18.)

Tämä laatuluokka tuo esille mielenkiintoisen seikan. Kun mietitään laatua sopivuutena tarkoitukseen, herää kysymys kenen tarkoituksesta on kyse, kuka tarkoituksen määrittelee ja kuinka sopivuutta voidaan arvioida. Tätä ongelmaa valottamaan Harvey ja Green määrittelevät tarkoituksen kahdesta eri näkökulmasta, joista toinen laittaa vastuun (onus) asiakkaalle ja toinen organisaatiolle. Laatu sopivuutena asiakkaan tarkoitukseen lähtee siitä, että asiakkaan tuotteelle tai palvelulle asettamat vaatimukset muodostuvat toiminnan kriteereiksi ja laadukkaan tuotteen tai palvelun tulee täyttää nämä kriteerit. Harveyn ja Greenin mukaan tämä laatukäsitys tarjoaa laatukriteerien määrittämiseen mallin, joka tiedostaa, että tarkoitukset muuttuvat ajan myötä. Tämä taas johtaa siihen, että tarvitaan jatkuvaa kriteerien tarkoituksenmukaisuuden uudelleenarviointia. (Harvey & Green 1993, 18.)

Asiakkaan vaatimuksia tai kriteereitä ei ole kuitenkaan yksinkertaista selvittää. Teoriassa asiakkaat määrittelevät etukäteen vaatimuksensa ja sitten he arvioivat laatua sen mukaan, miten heidän vaatimuksiinsa on vastattu. Käytännössä asiakkaat voivat luoda kriteerit, mutta ne muuttuvat erinäisten tekijöiden, kuten hinnan, saatavilla olevan teknologian ja markkinoinnin vaikutuksesta. Esimerkiksi markkinointistrategiat vaikuttavat dialektisesti osaltaan siihen, minkälaisia valintoja

asiakkaat tekevät ja siihen minkälaisia odotuksia asiakkailla on. Näin ollen Harvey'n ja Greenin mukaan asiakkaan vaatimukset muokkaantuvat ennen kuin niistä tulee toiminnan kriteerejä. Asiakkaat pääsevät harvoin käytännössä määrittelemään omat vaatimuksensa. Yleensä tavarantoimittajan tai palvelun tuottajan yrittävät päätellä ja ennakoita asiakkaiden vaatimuksia ja muokkaavat laatukriteerit näiden perusteella. Kirjoittajat tiivistävät, että organisaatio määrittelee asiakkaan vaatimukset markkinatutkimusten ja mainonnan muovaaman ideaalityyppisen asiakkaan mukaan. Tämä johtaa siihen, että yleensä yksittäisten asiakkaiden vaatimukset eivät todellisuudessa heijastu toiminnan kriteereihin. (Harvey & Green 1993, 18–19.)

Edellä mainittu laadun määrittely asiakkaan tarkoitukseen sopivuutena herättää muutaman ongelmakohdan erityisesti muilla aloilla kuin tavarantuotannossa. Ensinnäkin asiakkaan määrittely voi olla hyvin hankalaa. Asiakas voi olla palvelun kuluttaja, palvelun maksaja tai jokin muu organisaation sidosryhmä. Toiseksi asiakas ei aina ole kykenevä tai siinä asemassa, että voisi määritellä toiminnalta haluamaansa tarkoitusta ja tätä kautta kriteerejä toiminnalle. Palvelutapahtuma on prosessi, joka rakentuu yhteistoiminnassa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä siten, että osallistujien ominaisuudet tekevät prosessista erillisen ja ainutlaatuisen. Tämä johtaa siihen, että laatustandardeja on vaikea määritellä ja ylläpitää. (Harvey & Green 1993, 19–20.)

Toinen näkökulma laadusta sopivuutena tarkoitukseen asettaa vastuun asiakkaan sijaan organisaatiolle. Tällöin laatu määritellään sen kautta, täyttääkö organisaatio asettamiensa tavoitteita tai missiota. Tämän määritelmän mukaan organisaatio on laadukas silloin, kun se eksplisiittisesti ilmaisee missionsa tai tarkoituksensa ja onnistuu tehokkaasti ja vaikuttavasti saavuttamaan itselleen asettamansa tavoitteet. Jotta voitaisiin määritellä, saavuttaako organisaatio missiossaan asettamia tavoitteita, tarvitaan laadunvarmistusta. (Harvey & Green 1993, 20–21.) Laadunvarmistusta käsitellään tarkemmin luvussa 3.4, mutta seuraavaksi esitellään vielä hieman tämän laadunäkökulman ongelmia.

Laatu sopivuutena organisaation tarkoitukseen nostaa esille muutaman ongelman, joita Harvey ja Green käsittelevät. Tämä käsitys laadusta olettaa, että jos organisaatio onnistuu tarkoituksessaan, myös asiakkaat ja rahoittajat ihastuvat. Tämä näkemys voidaan heidän mukaansa ottaa varauksella vastaan ja pohtia, missä määrin organisaation missio edustaa asiakkaan tai kuluttajan näkemystä laadusta. Vallalla olevan käsityksen mukaan tärkeintä on kuluttajien näkemys laadusta, koska ilman asiakkaita organisaatiolla ei ole mitään mahdollisuuksia menestyä. Asiakastyytyväisyys on varmasti tärkeä osa laadukasta ja kestävästä toiminnasta, mutta se jättää hallinnan tuotteesta tai palvelusta organisaatiolle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tyytyväisyyden tarkastelu jälkikäteen

palvelee laatua organisaation tarkoitukseen sopivuutena eikä asiakkaan tarkoitukseen sopivuutena. On siis tärkeää, että laatustandardit perustuvat analyysiin asiakkaiden toiveista ja tarpeista eivätkä vain organisaation omiin määritelmiin laadusta. (Harvey & Green 1993, 22–23.)

Raivola kuvaa kolmatta laatuluokkaa hieman eri käsittein. Hänen mukaansa yleisin ja mielestäni kenties parhaiten sidosryhmäyhteistyön kontekstiin soveltuva laatukäsitys on laatu asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä tai jopa odotusten ylittämisenä. Asiakaskeskeisyys ottaa huomioon laadun subjektiivisen puolen ja jättää tilaa tilanteen arvioimiselle. Haastava pohdittava myös sidosryhmäyhteistyön arvioinnissa on Raivolan esittämä kysymys, "kumpi on syy ja kumpi on seuraus: syntyykö palvelujen laatu asiakastyytyväisyydestä vai asiakastyytyväisyys palvelujen laadusta". (Raivola 2000, 40–43.) Sidosryhmäkontekstissa herää siis kysymys, onko sidosryhmäyhteistyö silloin laadukasta, kun sidosryhmät ovat siihen tyytyväisiä vai ovatko sidosryhmät tyytyväisiä vain laadukkaaseen yhteistyöhön organisaation kanssa. Nämä eivät tietenkään ole toisiaan pois sulkevia, vaan kietoutuvat toisiinsa erottumattomasti ja luovat suhteellisen triviaalin "kumpi oli ensin, muna vai kana?" -kysymyksen. Jos laatu nähdään asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä, tekee palvelun laadukkaaksi myös organisaation näkökulmasta se, jos se asiakkaiden mielestä on laadukasta.

### *Laatu rahan vastineena*

Neljäs laatuluokka yhdistää laadun arvoon ja erityisesti rahalliseen arvoon. Vaikka laatu kansantajuisesti ja populistisesti usein liitetään rahan vastineeksi, laatua sinänsä arvioidaan ja verrataan muita kriteerejä vastaan. Näitä ovat esimerkiksi standardit, tietyt kriteerit sekä luotettavuus. Harvey ja Green puhuvat erityisesti korkeakoulutuksen kontekstista ja toteavat mielenkiintoisen asian. Heidän mukaansa markkinavoimien ja kilpailun kuvastama taloudellinen individualismi on korostanut laadun ja rahallisen arvon yhteyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailutilanteessa organisaation markkinaorientoitunut missio johtaa vääjäämättä laadun käsittämiseen rahan vastineena. (Harvey & Green 1993, 23–24.)

Tällaisen laatukäsitteen taustalla on vahvasti tilivelvollisuuden idea. Esimerkiksi julkisten palveluiden tuottamisessa on tilivelvollisuus rahoittajille, kuten veronmaksajille ja asiakkaille eli palvelun kuluttajille. Toiminnalla on siis tilivelvollisuus sekä organisaatiolle että asiakkaille. Tilivelvollisuus organisaatiolle ilmenee tehokkuutta valvovien suoritusmittarien käyttönä.

Suoritusmittarit ovat siitä hyviä, että ne mittaavat toimintaa laaja-alaisemmin kuin pelkät tehokkuusmittarit. Harvey ja Green varoittavat kuitenkin, että koska suoritusmittarit mittaavat paremmin tehokkuutta kuin vaikuttavuutta, suoritusmittareiden yleistyessä myös laatu nähdään enemmän ja enemmän vain rahan vastineena. He lainaavat Sensicleä (1991, 16), joka on esittänyt, että suoritusmittarit ovat työkaluja tavoitteen saavuttamiseksi, eivät tavoite sinänsä. Ongelmana on Sensiclen mukaan usein se, että mittareiden tarkoitusta ei osata määritellä ja eniten painoarvoa annetaan sellaisille mittareille, joita on kaikkein helpoin mitata. Tällöin vaarana on toiminnassa tärkeiden, mutta vaikeasti mitattavien osa-alueiden jääminen huomiotta. Tilivelvollisuus asiakkaalle kiteytyy Harveyn ja Greenin mukaan asiakaschartereihin. Ne määrittelevät, mitä asiakkaat voivat odottaa rahojensa vastineeksi. Asiakascharterit liittyvät usein kuluttajansuojainstansseihin ("watchdog" bodies), ja ne on kehitetty julkissektorille ja yksityistetylle monopolille markkinoiden toiminnan puutteellisuuden kompensoimiseksi. (Harvey & Green 1993, 23–25.)

Laatu tuotteen hintavastaavuutena merkitsee laatua muun muassa tehokkuutena, taloudellisuutena ja arvona. Arvo määräytyy tuotteen monien ominaisuuksien mukaan, ja näiden ominaisuuksien painotukset vaihtelevat asiakasryhmien ja ajan mukaan. Raivola ottaa huomioon mielenkiintoisen seikan organisaation näkökulmasta: "Organisaation kannalta laatu arvona on haasteellinen, koska on saatava aikaan sekä toiminnan sisäinen tehokkuus (tehdään asiat oikein) että ulkoinen vaikuttavuus (tehdään oikeita asioita) tuloksellisuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi." (Raivola 2000, 35–37.) Tätä sisäisen tehokkuuden ja ulkoisen vaikuttavuuden dikotomiaa käsitellään vielä hieman luvussa 3.4, kun pohditaan, minkälainen laatuluokka voisi mahdollisesti sopia sidosryhmäyhteistyön kontekstiin.

### *Laatu muutoksena*

Viides ja viimeinen laatuluokka lähtee laadullisen muutoksen (qualitative change) ajatuksesta. Tästä kirjoittajat antavat esimerkkinä, kuinka vesi muuttaa olomuotoaan joko jääksi tai höyryksi riippuen olosuhteista. Lämpötilan muutosta voidaan mitata, mutta olomuodon vaihtumiseen liittyy laadullista muutosta. Vedellä on erilaisia ominaisuuksia eri olomuodoissaan. Tällainen muutokseen keskittyvä laatukäsitys haastaa tuotekeskeisten laatukäsitysten tarkoituksenmukaisuuden, koska on huomattu, että ne laatukäsitykset, jotka toimivat tavarantuotannossa, aiheuttavat usein ongelmia palvelusektorilla. (Harvey & Green 1993, 26.)

Keskittyessään laatuun opetuksen kontekstissa Harvey ja Green esittävät laadusta muutoksena kaksi huomiota. Näitä ovat kuluttajan parantaminen ja kuluttajan voimaannuttaminen tai valtuuttaminen. Opetuksessa ei ole kyse palvelun tarjoamisesta asiakkaalle, vaan osallistujan jatkuvasta muutosprosessista, joka on aina ainutlaatuinen ja neuvoteltu. (Harvey & Green 1993, 26.) Kenties sidosryhmäyhteistyökin voitaisiin nähdä muutosprosessina, jossa sekä organisaatio että sidosryhmä vaikuttavat toisiinsa dialogissa muutosta aiheuttavalla tavalla.

Harvey ja Green tiivistävät parantamisen siten, että laatu nähdään arvon lisäämisenä tai lisääntymisenä (value-added notion of quality). Olennaista arvon lisääntymisessä ovat arvon määrittely sekä panokset ja tuotokset eli alku- ja lopputilanne. Esimerkiksi Oxbridgen yliopistosta voi valmistua todella loistavia alumneja, mutta otettaessa huomioon heidän lähtötasonsa yliopistoon päästessään ei muutos välttämättä ole ollut kovin suuri. Arvo ei ole lisääntynyt merkittävästi. Lisääntyneen arvon mittaaminen esimerkiksi alku- ja lopputilanteen avulla antaa Harveyn ja Greenin mukaan hyvän määriteltävän mittarin, mutta ei kerro kovinkaan paljoa laadullisesta muutoksesta. (Harvey & Green 1993, 26–27.) Tästä hyvän havainnollistavan esimerkin tarjoaa luvun alussa esitelty veden olomuodon muutos. Lämpötilan muutosta on helppoa ja lähes virheetöntä mitata, mutta jos ei ymmärretä lämpötilan muutoksen aiheuttamaa olomuodon muutosta eli laadullista muutosta, eivät tällaiset mittaritot tarjoa kovinkaan paljoa lisäarvoa tai informaatiota toiminnan kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen.

Myös voimaannuttaminen tai valtuuttaminen määrittelee laatua muutoksena. Voimaannuttamisessa on kyse vallan antamisesta osallistujan omiin käsiin, jotta hän voi vaikuttaa itse omaan muutokseensa. Tällöin vastuu ja kontrolli siirtyvät aidosti organisaatiolta osallistujalle, toisin kuin asiakaschattereiden kohdalla, jolloin tuottajien tulee toki olla varuillaan, mutta jotka harvoin vaikuttavat päätöksentekopolitiikkoihin tai -prosesseihin. Kun osallistuja näin asetetaan toiminnan keskipisteeseen, painopiste siirtyy arvon lisääntymistä mittaavasta parannuksesta voimaantumiseen. Harvey ja Green antavat esimerkin koulutuksen kontekstista ja toteavat, että oppijan tulisi olla sekä oppimisprosessin että oppimista arvioivan prosessin ytimessä. Parhaimmillaan muutosprosessin vaaliminen luo jatkuvan kierteen osallistujan voimaantumiselle, jossa muun muassa osallistujan tietoisuus, itseluottamus ja poliittinen ymmärrys kasvavat. Kun laatu nähdään muutoksena ja erityisesti voimaantumisenä, laatua arvioidaan prosessin demokraattisuutena, ei pelkästään toiminnan tuloksen näkökulmasta. (Harvey & Green 1993, 27–28.) Sidosryhmien asemaa yhteistyöprosessin keskipisteessä ja laadun aktiivisena määrittäjänä pohditaan vielä hieman tarkemmin luvussa 3.4.

### 3.3.3 Laadun subjektiivisuus

Kuten edellä kuvatusta laadun historiasta sekä erilaisista laatuluokkien määrittelyistä nähdään, laatu voidaan joissain tapauksissa määritellä suhteellisen objektiivisesti tai ainakin pyrkimys siihen on kova. Muun muassa turvallisuus ja vaikkapa kestävyys voidaan ajatella melko objektiivisesti määriteltäviksi asioiksi, jotka yleensä nähdään laadun synonyymeinä. Laatu on kuitenkin pohjimmiltaan ilmiö, jonka taustalla on ihmisten mielipiteitä, arvoja ja erilaisia näkökulmia. Vaikka laatumittarit ja -mittarit olisivat näennäisesti objektiivisia, niiden määrittelyyn vaikuttavat taustatekijät ovat aina subjektiivisia. Näin ollen on siis vielä tärkeää käsitellä laadun subjektiivista puolta hieman tarkemmin.

Laadun määrittelyssä suuria vaikeuksia aiheuttaa laadun suhteellisuus ja subjektiivisuus. Laatu ei ole sama asia eri tilanteissa, eri toimijoille tai eri ajassa. Esimerkiksi Mäki kiinnittää huomiota tähän seikkaan. Hänen mukaansa laatuksiksi vaikuttavat toimintaympäristö sekä työntekijöiden erilaiset koulutus- ja kokemustaustat. Myös työntekijöiden ja laatusuosittelijoiden laatuksiksi eroavat toisistaan, sillä konteksti vaikuttaa siihen, mitkä asiat nähdään hyvinä ja tavoiteltavina. Pohjimmiltaan laatu on lähes aina arvo- ja tilannesidonnaista. "Laadun määrittelyyn sisältyy valintoja tärkeäksi ja tavoiteltavaksi koettujen ominaisuuksien ja vähemmän tärkeiden välillä." (Mäki 2004, 74–75.) Laatu on siis mitä suurimmassa määrin riippuvainen siitä, kuka laadun määrittää eli kuka asettaa esimerkiksi laatuavoitteet ja laatumittarit organisaatiossa tai yhteiskunnassa.

Raivola on myös pohtinut laatuksien määrittämisen ongelmaa. Hän miettii, onko laadussa kyse vain siitä, että kauneus on katsojan silmässä vai voidaanko laatu määritellä universaalisti. Raivola päätyy samansuuntaiseen lopputulokseen kuin Mäki: "On siis aina arvo- ja intressisidonnainen ja näin perimmiltään *poliittinen valinta*, minkälaiset yhdistelmät legitimoidaan virallisiksi mittareiksi." (Raivola 2000, 19, 22.) Näin ollen vallalla oleviin laatuksiksi vaikuttaa poliittisten päätöksentekijöiden arvotukset, joihin puolestaan vaikuttaa jossain määrin niin sanottu yleinen mielipide, joka tosin yhtenäisenä ja helposti määriteltävissä olevana käsitteenä on melkoinen harhakäsitys.

Myös Saari on huomionut laatuksien moniulotteisuuden. Hänen mukaansa yhtenäistä laatuksien määrittelyä on nykyisessä vauhdikkaassa kehityksessä vaikea määritellä, ja kansainvälinen keskustelu tuottaa koko ajan uusia määrittelyjä ja niiden tulkintoja. Jos aletaan puhua laatujärjestelmistä tai laadunvarmistusjärjestelmistä, kasvaa tulkintojen määrä ja moninaisuus huomasti. (Saari 2006, 56–57.) Tietenkään ei ole mahdollista tehdä kaiken kattavaa teoriaa tai

määritellä laatua tyhjentävästi, mutta kuten edellä käsitellyistä laatuluokkien määrittelyistä ilmenee, laadun moninaiset ulottuvuudet on mahdollista tunnistaa ja ymmärtää. Saari on päätenyt myös samansuuntaiseen päätelmään laatukäsitteistön moniulotteisuuden haasteista ja mahdollisuuksista:

*”Käsiteavaruus onkin täyttynyt niin lukuisilla toisistaan poikkeavilla, eri lähtökohdista laadituilla määritelmillä, että yhteistä määrittelyä ei voi enää kuvitella syntyvänkään. Olemassa olevan arvioinnin, laadun ja laadunvarmistuksen tai laadunhallinnan käsitteitä voi saada jollain tavalla haltuunsa tarkastelemalla niiden käyttöyhteyksiä.”* (Saari 2006, 57.)

Harvey ja Green toteavat, että laatu-termi huokuu arvoa (value-laden). Tällä he tarkoittavat, että laatu liittyy subjektiivisiin käsityksiin siitä, mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista. (Harvey & Green 1993, 11.) Myös Saari toteaa, että erityisesti kun laatuun liitetään arvoja, se saa käyttöyhteydessään hyvin monivivahteisia merkityksiä (Saari 2006, 58).

Vielä yhden mielenkiintoisen näkökulman laadun subjektiivisuuteen tuovat Wrightin määrittelemät kaksi erilaista käsitystä ja lähestymistapaa laatuun: länsimaisen ja itämaisen, tarkemmin ottaen japanilaisen lähestymistavan. Nämä kehittivät lähes toisistaan riippumatta 1950-luvulta 1980-luvun puoliväliin asti. Tätä historiallista puolta on käsitelty jo melko kattavasti luvun 3.3 alussa, mutta seuraavaksi esittellään näiden kahden lähestymistavan eroja tarkemmin. Länsimaiselle laatukäsitykselle on ollut tyypillistä standardeihin mukautuminen, prosessien kontrollointi sekä henkilöstön hallitseminen. Japanilaista laatukäsitystä kuvaa sen sijaan jatkuva kehittäminen ja innovaatiot. Wrightin mielestä länsimainen käsitys laadusta on ollut virheellinen, ja 1980-luvun puolestavälistä lähtien länsimaissa onkin yritetty kuroa umpeen kuilua japanilaiseen laatukäsitykseen. (Wright 1997, 314.)

Wrightin mukaan tässä ei ole kuitenkaan onnistuttu kovin hyvin, mihin hän löytää muutaman selittävän tekijän. Ensinnäkin nämä kaksi ajattelutapaa ovat täysin vastakkaisia. Järjestelmät ja prosessit, joita tarvitaan kontrollin saavuttamiseen, tukahduttavat ja estävät sekä innovaatioita että kehittämistä. Länsimainen laatukäsitys on staattista ja edellyttää vähittäistä kehitystä (evolution), kun taas japanilainen laatukäsitys on dynaamista ja edellyttää räjähdysmäistä kehitystä tai mullistusta (revolution). Toiseksi japanilaisen ajattelutavan omaksuminen ja soveltaminen vaatisi täydellistä organisaatiokäsityksen ja henkilöstön roolin uudelleenarviointia. (Wright 1997, 314.) Tämä ei luonnollisestikaan ole helppo muutos ja välttämättä ei mahdollinenkaan. Lähes aina tällaiset organisaatiokulttuuriin eli organisaation syvimmälle tasolle, päivittäisen toiminnan ja artefaktien alle, kohdistuvat uudistukset tai muutokset ovat kaikkein hankalimmin toteutettavissa.



Tähän asti hankkeet laadun kehittämiseksi, kuten ISO 9000, ovat rakentuneet sen varaan, mitä meillä jo on. Ne eivät ole yrittäneet tutkia uudelleen organisaatioita. Toisin sanoen ne ovat vähittäisesti kehittyviä hankkeita, jotka vaativat uusia taitoja, mutta ne eivät kuitenkaan ole uusi tapa ajatella. Jos nykyistä johtamistyyliä halutaan täysin muuttaa tai ajattelutapaa mullistaa, tarvitaan uutta tietämystä, ei uusia taitoja. Ei siis riitä, että ymmärretään mitä tehdään, vaan pitää ymmärtää myös miten ja miksi asiat tehdään. (Wright 1997, 314.)

Aiemmissa luvuissa käsiteltyjä laatuluokkia määritellessään Harvey ja Green päätyvät johtopäätökseen, että laadun määritelmät vaihtelevat ja jossain määrin heijastavat yksilön ja yhteiskunnan näkökulmia. Laadulle ei ole luotavissa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, ja yksittäiset toimijatkin voivat vaihtaa näkökulmaansa laatuun, ilman että huomaavat siinä mitään ristiriitaa. Harvey ja Green myös toteavat tärkeän huomion pohtiessaan laadun subjektiivisuutta erityisesti korkeakoulutuksessa. Vaikka kaikilla voi olla erilainen käsitys laadusta ja välttämättä kukaan ei ole oikeassa tai väärässä omassa käsityksessään, se ei tarkoita sitä, etteikö kaikilla olisi vastuu sekä laadun ylläpitämisestä että sen parantamisesta. Tarvitaan pragmaattista asennoitumista, koska kuitenkin käytännössä päätöksiä on saatava aikaiseksi, vaikka laadusta ei päästäisikään täydelliseen yhteisymmärrykseen. (Harvey & Green 1993, 30.) Tämä antaa tärkeän muistutuksen, kun yritetään pohtia ja määritellä laatua sekä erityisesti toimia laadun ja laatujärjestelmien parissa käytännön työelämässä. Jos toiminnan laatu on huonoa, ei voida piiloutua laadun subjektiivisen luonteen taakse ja väittää, että koska laatu on subjektiivista, se on vain mielipidekysymys. Helposti voidaan ajatella, että koska laadun määrittäjällä tai laatukriteerien asettajalla on väärä käsitys laadusta, ei laatutavoitteisiin tarvitse yrittääkään päästä eikä ole oma vika, jos työ ei ole laadukasta.

### **3.4 Laatu sidosryhmäyhteistyössä**

Luvussa 3.2 esiteltiin Freemanin jaottelua rationaaliseen, prosessi- ja transaktiotasoon. Freeman määrittelee, että organisaation kyky hallita sidosryhmäsuhteita (”stakeholder management capability”) riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu integroimaan edellä mainitut analysoinnin kolme eri tasoa toisiinsa. Hyvin tai oikeastaan ylivertaisesti sidosryhmäsuhteitaan hallitseva organisaatio tuntee kaikki sidosryhmänsä ja niiden panokset, ja sillä on organisatorisia prosesseja ottaa nämä sidosryhmät ja niiden panokset huomioon rutiininomaisesti osana operatiivista toimintaa. Lisäksi tuollaisen ylivertaisen organisaation tulee pystyä implementoimaan

vuorovaikutussuhteita tai sopimuksia, joilla tasapainottaa eri sidosryhmien erilaiset intressit, jotta voidaan saavuttaa organisaation tavoite. (Freeman 1984, 53.) Näin toimittaisiin siis optimaalisessa tilanteessa ja täydellisessä organisaatiossa. Millaista korkealaatuinen sidosryhmäyhteistyö voisi siis teoreettisella tasolla tarkasteltuna olla?

Yksi laadun luokitteluista, laatu sopivuutena tarkoitukseen, nostaa esille mielenkiintoisen dikotomian, jota esimerkiksi Saari (2006) on pohtinut ja johon myös Ursin (2007) viittaa. Hyvin usein laatu käsitetään vain sopivuutena tarkoitukseen, vaikka tulisi muistaa myös toinen mahdollinen ja tärkeä näkökulma laatuun: nähdä se tarkoituksen sopivuutena. Saari avaa tätä kuvailemalla, että sopivuus tarkoitukseen kysyy, tehdäänkö asiat oikein, kun taas tarkoituksen sopivuus kysyy, tehdäänkö oikeita asioita. Sopivuudessa tarkoitukseen keskitytään toiminnan tehokkuuden arviointiin, ja tarkoituksen sopivuudessa arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta. (Saari 2006, 59.) Myös Raivola on ottanut huomioon tämän dikotomian. Hän määrittelee kysymyksen ”tehdäänkö asiat oikein” toiminnan sisäiseksi tehokkuudeksi ja kysymyksen ”tehdäänkö oikeita asioita” toiminnan ulkoiseksi vaikuttavuudeksi (Raivola 2000, 37).

Sidosryhmäyhteistyön laadussa voidaan nähdä ennemminkin olevan kyse tarkoituksen sopivuudesta eli ulkoisesta vaikuttavuudesta. Toki sidosryhmäyhteistyön tulee palvella tarkoitustaan eli olla sisäisesti tehokasta, mutta laadukas sidosryhmäyhteistyö eli vuorovaikutus organisaation ja sidosryhmien välillä, luo organisaation tarkoitusta, joten laadukas sidosryhmäyhteistyö luo organisaatiolle sopivan tarkoituksen hengissä säilymisen ja menestymisen kannalta. Voidaan ajatella, että laadun ei tulisi lähes koskaan olla pelkästään tarkoitukseen sopivuutta, vaan aina tulisi kyseenalaistaa määritetyt laatukriteerit ja pohtia, onko myös tarkoitus sopiva. Sidosryhmäyhteistyön arvioinnissa tulisi siis aina pohtia, onko yhteistyö sekä ”laadukasta” eli vastaako se tarkoitustaan että tarkoituksenmukaista.

Edellä mainittua väitettä voidaan avata vielä Saaren esimerkin kautta, jossa hän keskittyy korkeakoulujen kontekstiin. Laatu voidaan nähdä sopivuutena tarkoitukseen, kun laatua arvioidaan organisaation omien tavoitteiden toteutumisena. Laatu tarkoituksen sopivuutena tulee kysymykseen, kun arvioidaan organisaation toiminnan lähtökohtien laatua suhteessa organisaation ulkopuolisiin kriteereihin. (Saari 2006, 58.) Ulkoiset sidosryhmät voidaan nähdä ulkopuolisten kriteerien asettajina, ja sidosryhmäyhteistyössä organisaatiot pääsevät vaikuttamaan näiden kriteerien muodostamiseen.

Laadunvarmistuksessa on kyse toiminnan sisäisen tehokkuuden varmistamisesta. Siinä siis keskitytään siihen, soveltuuko toiminta tarkoitukseen eikä siihen, onko toiminta

tarkoituksenmukaista. Harvey ja Green määrittelevät, että laadunvarmistuksen tehtävänä ei ole asettaa niitä kriteerejä, joilla laatua mitataan tai arvioidaan, vaan varmistaa, että organisaatiossa on sellaisia järjestelmiä, prosesseja ja menettelytapoja, joilla voidaan taata, että tavoiteltu laatu saavutetaan. He painottavat myös, että laadunvarmistuksessa on kyse hyvästä johtamistavasta. Laadunvarmistus on systemaattinen lähestymistapa, jonka avulla voidaan tehdä oikeita asioita, oikealla tavalla ja onnistuneesti. (Harvey & Green 1993, 21.) Saari (2006, 56) määrittelee laadunvarmistuksen ”– – systeemien, menettelytapojen, prosessien ja toimien tarkoituksenmukaisuudeksi”, joiden ”– – tavoitteena on johtaa hyvän laadun saavuttamiseen, ylläpitämiseen, arviointiin ja parantamiseen”.

Pohdittuaan laatua sopivuutena organisaation tai asiakkaan tarkoitukseen Harvey ja Green muistuttavat tärkeästä asiasta. Eri sidosryhmien käsitykset eivät eroa pelkästään siinä, mitä he käsittävät laadulla, vaan myös siinä, mitä he pitävät organisaation tarkoituksena tai tarkoituksina. Eri sidosryhmät painottavat eriasteisesti organisaatiolle asettamia odotuksia, ja nämä odotukset vaikuttavat siihen, mihin sidosryhmät tässä laatukäsityksessä laatua arvioidessaan kiinnittävät huomiota. (Harvey & Green 1993, 23.) Tämä huomautus luo tarpeen entistä tiiviimmälle ja laadukkaammalle sidosryhmäyhteistyölle, jotta organisaatiolla olisi minkäänlaisia mahdollisuuksia vastata sidosryhmiensä odotuksiin ja tarpeisiin. Organisaation on kovin vaikea vakuuttaa sidosryhmiään toimintansa laadukkuudesta, jos niillä on aivan eri käsitys jopa siitä, mihin organisaation toiminnallaan pitäisi pyrkiä.

Ursin esittää tärkeän seikan, joka tulee ottaa huomioon laatua pohdittaessa. Laatu voi olla joko prosessin tai lopputuloksen laatua. Kun tarkastellaan esimerkiksi sidosryhmäyhteistyön laatua, tulee mielestäni tarkkailla erityisesti laatua prosessissa, laatua yhteistyössä. Ursin kuitenkin esittää, että laatu juuri lopputuloksena tai lopputuotteena olisi se, joka korostaisi sidosryhmien ja ”asiakkaiden” roolia laadun määrittelyssä. Tämä pätee mielestäni sellaisessa ajattelussa, jossa sidosryhmät nähdään vain jonkin laadukkaan asian, kuten tuotteen tai palvelun, vastaanottajina eikä niinkään laadun tuottajina yhdessä organisaation kanssa. Tämä on tietenkin ymmärrettävää, jos sidosryhmiä ei nähdä aktiivisina toimijoina, vaan passiivisina palvelujen tai tuotteiden vastaanottajina ja tarkastellaan näiden laatua, ei sidosryhmäyhteistyötä itsessään. Tässä en aktiivisella ja passiivisella tarkoita Burrowsin jaottelua, vaan organisaatioiden yleistä tapaa yksinkertaistaa sidosryhmät. Kuitenkin sidosryhmäyhteistyössä voitaisiin mielestäni nähdä sidosryhmät aktiivisina laaduntuottajina, joten myös laadun määrittelyssä kannattaisi keskittyä sen prosessimaisuuteen. Ursin mainitsee, että kun laatua mietitään prosessina, se ”kiinnittää huomiota lopputuloksen taustalla oleviin tekijöihin ja

korostaa itse toiminnan kehittämistä lopputuotteen sijaan”. Mielestäni sidosryhmäyhteistyön laadunvarmistamisessa on kyse juuri toiminnan kehittämisestä. Tietenkin sidosryhmäyhteistyön tarkoitus pohjimmiltaan on pyrkimys kohti positiivisia tuloksia niin sidosryhmän kuin organisaationkin kannalta. Ursin muistuttaa kuitenkin, että edellä mainittuja kahta lähestymistapaa ei pidä pitää toistensa vastakohtina, vaan enemmänkin toisiaan täydentävinä. (Ursin 2007, 23–24.)

Joissakin organisaatioissa laatua yritetään määritellä yhdessä sidosryhmien kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä on opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoima Tieteen tietotekniikan keskus, CSC. Heidän sidosryhmälehdeksään määritellään organisaation arvoiksi muun muassa ”vastuullisuus ja avoimuus” sekä ”laatua yhteistyöllä”. ”’Laatua yhteistyöllä’ suhteessa asiakkaisiin tarkoittaa tahtoa ymmärtää asiakkaan todellisuutta – – toimimme kaikkien sidosryhmiemme kanssa kustannustehokkaasti ja vaalimme hyvää yhteistyötä sekä opimme asiakaspalautteesta.” (Blomqvist & Pirskanen 2012, 29.) Tässä tapauksessa kyse on siis siitä, että operatiivisen toiminnan laatua yritetään määritellä yhdessä sidosryhmien kanssa, mutta ei pyritä selvittämään, onko sidosryhmäyhteistyö itsessään laadukasta.

Harvey ja Green toteavat, että välttämättä ei ole tarkoituksenmukaista määritellä laatua kovin tiukkarajaisesti, ja osa tutkijoista onkin jättäytynyt laadun taustalla olevan teorian tai laadun määrittelyjen etsinnästä. Esimerkiksi Vroeijenstijn (1991) on Harvey ja Greenin mukaan nostonut esiin laadun sidosryhmäsidonnaisuuden (stakeholder-relative). Parhaimmillaan sidosryhmäsidonnaisuus tarkoittaa sitä, että erilaiset laatuksiteerit, joita eri sidosryhmät käyttävät arvioidessaan laatua, voidaan organisaatiossa määritellä mahdollisimman selkeästi. Laatua arvioidessaan organisaation tulee luonnollisesti ottaa nämä sidosryhmien laatuksiteerit huomioon. Kun tarkastellaan eri sidosryhmien laatuksiteereitä sen sijaan, että yritettäisiin muodostaa yksi määritelmä laadusta, voidaan löytää ratkaisu laadunmäärittelyn ongelmaan. Tämä näkökulma tunnustaa eri sidosryhmien oikeuden nähdä laatu eri tavalla sekä tarjoaa työkalun laadun ydinkriteerien tunnistamiseen. On olennaista ymmärtää eri sidosryhmien odotuksiin ja arviointiin vaikuttavat erilaiset käsitykset laadusta. (Harvey & Green 1993, 30–31.)

Sidosryhmien käsitykset laadusta ovat hyvin merkityksellisiä, koska ne vaikuttavat sidosryhmien arvioihin laadusta ja laadukkaasta sidosryhmäyhteistyöstä. Jos sidosryhmät eivät koe yhteistyötä laadukkaaksi, ne eivät välttämättä enää ole kovin pitkään sidosryhmiä tai pahimmassa tapauksessa ne siirtyvät korkean yhteistyön ja matalan uhkan sidosryhmäluokasta korkean uhkan ja matalan yhteistyön luokkaan. Tässä on tärkeää muistaa Burrowsin maininta hänen määritellesään aktiivisia ja passiivisia sidosryhmiä, joita käsiteltiin luvussa 3.2.3. Sidosryhmän siirtymä passiivisesta

aktiiviseksi tapahtuu, kun sidosryhmä uskoo, että sillä on intressi organisaation toiminnasta tai moraalinen vastuu puuttua siihen (Burrows 1999, 7). Sidosryhmien käsitykset eivät siis ole helposti sivuutettavia ja merkityksettömiä, vaan päinvastoin ne ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle. Jotta sidosryhmien käsityksiä voitaisiin ymmärtää ja ottaa huomioon, tulee onnistua viestinnässä ja vuorovaikutuksessa siten, että organisaatiot jakavat samat merkitykset ja käsitykset.

Pohtiessaan esimiestyötä ja sosioemotionaalisia ongelmia Juhani Tiuraniemi käsittelee myös yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Hänen mukaansa sujuva yhteistyö vaatii koordinaatiota, joka puolestaan edellyttää kokonaisnäkemyistä toiminnoista. Näin ollen mielestäni onnistuakseen sidosryhmäyhteistyössä organisaatio tarvitsee sidosryhmäpäällikön, jolla on hyvä kokonaiskuva kaikista organisaation sidosryhmistä, mutta myös ymmärrystä sidosryhmien luonteesta, odotuksista ja niin edelleen. Organisaatio tai sen sidosryhmäpäällikkö ei ole kuitenkaan yksin vastuussa sidosryhmäyhteistyön onnistumisesta, koska kuten Tiuraniemi toteaa, vuorovaikutuksen onnistuminen on aina vuorovaikutustilanteessa molempien osapuolien vastuulla. Tiuraniemi määrittelee vuorovaikutuksen edellytykseksi suoran viestinnän käytön. (Tiuraniemi 2004, 62, 66.)

Kun puhutaan sidosryhmäyhteistyöstä ja vuorovaikutussuhteista, viestintä on luonnollisesti tärkeässä roolissa. Muun muassa Simon (1947/1997, 208) on määritellyt viestintää (communication) ja toteaa, että ilman viestintää ei voi olla organisaatiota, koska ilman viestintää ryhmä ei voi vaikuttaa yksilön toimintaan. Stenvall ja Virtanen pohtivat sen sijaan viestinnän merkitystä muutostilanteissa rationaalisen, dissipatiivisen ja dialogisen työyhteisöviestinnän näkökulmista. Hierarkkisessa organisaatiossa, joka nähdään koneena, rationaalinen työyhteisöviestintä vastaavasti koetaan koneen osana, joka on alistettu järjestelmän palvelukseen. Viestintä on tällöin yksisuuntaista, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja systemaattista sekä yksiäänistä. Dissipatiivista viestintää esiintyy kaoottisissa ja jatkuvassa muutoksessa olevissa organisaatioissa. Tämä johtaa siihen, että viestintää ei yleensä suunnitella tai edes mietitä, joten viestintä on luonteeltaan yksilöiden välistä, impulsiivista ja satunnaista. Dialogisen viestinnän taustalla on ajatus verkostomaisesta sidosryhmätoimijasta. Stenvall ja Virtanen kuvailevat dialogista työyhteisöviestintää, joka on ”kaksisuuntaista, tukee organisaatiota ja sen yksilöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa”. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–62.)

Viestintä sidosryhmäyhteistyössä tulisi olla dialogista, koska se vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja mahdollistaa uuden tiedon luomisen. Laatu sidosryhmäyhteistyössä tulisi yrittää määritellä yhdessä sidosryhmien kanssa keskustellen ja uutta tietoa luoden. Aidosti uuden tiedon luomisessa on tärkeää kriittinen reflektiivisyys, jonka keskeisenä edellytyksenä Stenvall ja Virtanen pitävät dialogia

(Stenvall & Virtanen 2007, 62). Laadukas sidosryhmäyhteistyö vaatii onnistuakseen laadukasta viestintää, ja vuorovaikutus on olennainen osa laadukasta ja vaikuttavaa viestintää. Pyrittäessä ymmärtämään sidosryhmäyhteistyön lainalaisuuksia ja yritettäessä saavuttaa laadukasta sidosryhmäyhteistyötä tulee toimijoiden siis ymmärtää myös vuorovaikutukseen ja viestintään vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi pohditaan vielä hieman, mitä laadunhallinta merkitsee korkeakoulukontekstissa.

### **3.5 Laadunhallinta korkeakouluissa**

Kuten luvussa 3.3 on esitetty, laatu käsitteenä on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen. Esimerkiksi Ursin on todennut, että laatu on suhteellinen käsite, koska sitä tarkastellaan aina suhteessa johonkin, mikä korkeakoulututkimuksessa tarkoittaa sitä, että laatua voidaan tutkia esimerkiksi suhteessa korkeakoulun perustehtävään. (Ursin 2014, 227). Laadunhallinta sen sijaan on jossain määrin helpompi tai ainakin potentiaalisesti yksiselitteisempi käsite kuin laatu. Esimerkiksi Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, KARVI, on uusimmassaankin auditointikäsi kirjassa termin määritellyt: ”Laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua” (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015, 35).

Ursin kuvaa van Vughtin ja Westerheijdenin (1994) artikkeliin pohjautuen kuinka laadunvarmistus länsimaisissa korkeakouluissa kumpuaa jo keskiajan ranskalaisista ja englantilaisista yliopistoista, joissa määriteltiin opetushenkilöstön kelpoisuusvaatimukset. Nykyisen kaltainen laadunvarmistus alkoi muodostua 1990-luvun alussa Euroopan komission rahoittaessa selvityksiä, jotka kartoittivat laadunvarmistuksen käytänteitä. Näiden pohjalta Euroopan ministerineuvosto suositteli, että käynnistettäisiin eurooppalainen yhteistyö korkeakoulutuksen laadun varmistamiseksi, ja 1999 allekirjoitettiin Bolognan julistus, jossa tavoitteeksi määriteltiin eurooppalaisen koulutusalueen rakentaminen vuoteen 2010 mennessä. Tämän tavoitteen saavuttamisen yhdeksi keskeiseksi keinoksi nähtiin korkeakoulujärjestelmien laadun varmistaminen. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) valmisti vuonna 2005 sisäisen ja ulkoisen laadunvarmistuksen periaatteet ja suositukset, joita on käytetty kansallisten arviointiorganisaatioiden sekä korkeakoulujen laatutyön perustana. (Ursin 2014, 225.) ENQAn raportissa määritellään sisäisen laadunvarmistuksen periaatteet ja suuntaviivat korkeakouluille ja todetaan, että näiden tulisi rakentaa

politiikka sekä menettelytavat laadunvarmistukseen. Organisaatioiden tulisi myös kehittää sellaista kulttuuria, jossa tiedostetaan laadun ja laadunvarmistuksen tärkeys työssä. Tämän saavuttaakseen organisaatioiden tulisi kehittää ja implementoida strategia laadun jatkuvalle kehittämiselle. Strategian, politiikan ja menettelytapojen tulisi olla formaaleja ja julkisia sekä pitää sisällään myös roolit opiskelijoille ja muille sidosryhmille. (European Association for Quality Assurance in Higher Education 2009, 16.)

Ursin luonnehtii korkeakoulujen tilannetta 2010-luvulla paikoitellen jännitteiseksi: toisaalta tukeudutaan perinteisiin akateemisiin arvoihin, toisaalta pyritään soveltamaan markkinatalouden periaatteita. Tätä tilaa auttaa ymmärtämään jaottelu kollegiaalisen ja manageriaalisen laadunvarmistuksen välille. Kollegiaalinen ja manageriaalinen eivät ole toistensa vastakohtia eivätkä toisiaan parempia, vaan ne perustuvat erilaisiin tapoihin ymmärtää laatu sekä laadunvarmistus, ja kumpaakin esiintyy korkeakouluissa erilaisina yhdistelminä. Kollegiaalinen laadunvarmistus perustuu kehittämiseen ja vahvistamiseen, sen kohteena on toiminta, ja laadun määrittelevät korkeakouluyhteisön jäsenet. Manageriaalinen laadunvarmistus perustuu kontrolliin, valvontaan ja hallintaan, sen kohteena ovat lopputulokset, ja laadun määrittävät korkeakouluyhteisön ulkopuoliset tahot. Kollegiaalinen laadunvarmistus on toimijalähtöistä, ja laatu varmistetaan suhteessa tiedeyhteisön omiin kriteereihin, kun taas manageriaalisessa lähestymistapa on rakennelähtöinen, ja tiedeyhteisön ulkopuoliset kriteerit ovat olennaisia. Kollegiaalisen laadunvarmistuksen näkökulma on prospektiivinen, ja laatukäsitystä kuvaavat sanat korkealuokkaisuus, erinomaisuus, toiminnan muutos ja moraalinen päämäärä, kun taas manageriaalinen laadunvarmistus on retrospektiivista, ja sen laatukäsitystä määrittelevät termit johdonmukaisuus, tarkoituksenmukaisuus sekä rahan vastine. (Ursin 2014, 234.)

Aiemmin tässä luvussa on käsitelty sisäistä laadunvarmistusta. Nyt esitellään vielä hieman ulkoista laadunvarmistusta. Ursin kuvaa, että Bolognan prosessiin kuuluvissa maissa on käytössä erilaisia ulkoisen laadunvarmistuksen tapoja, joista selkeimmin erottuu kolme mallia. Suomessa muun muassa on käytössä auditointi, esimerkiksi Saksassa ja Hollannissa akkreditointi sekä muun muassa Norjassa edellä mainittujen yhdistelmä. Akkreditointi on melko toteavaa ja siinä tarkastellaan, täyttääkö kohde tietyt korkeakoulun ulkopuolelta asetetut minimiehdot. Auditointi puolestaan pohjaa kehittävän arvioinnin periaatteelle. ”Sen tavoitteena on auttaa korkeakoulua tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja sitä kautta tukea korkeakoulun toimintoja ja kehittämistä”, toteaa Ursin. Auditoinnissa voidaan keskittyä vain valikoituihin järjestelmiin, kuten esimerkiksi koulutuksen

laadunvarmistukseen tai sitten auditoida korkeakoulun koko laadunvarmistusjärjestelmä, joka kattaa kaikki toiminnot, kuten Suomessa on toimittu. (Ursin 2014, 235–236.)

Tämän luvun lopuksi esitellään vielä lyhyesti Ursinin linjaamia tulevaisuuden suuntalinjoja korkeakoulujen laadunvarmistuksessa. Hän toteaa, että 2000-luvulla suomalainen korkeakoulujärjestelmä on ollut suuressa muutoksessa, muun muassa lainsäädännön uudistuksen ja korkeakoulujen yhdistämisen kautta. Kansalliset ja kansainväliset muutokset vaikuttavat käsitykseen korkeakoulutuksen laadusta, ja 2010-luvulla manageriaalinen laatukäsitys vaikuttaa olevan nousemassa vallitsevaan asemaan, mikä osaltaan ohjaa korkeakoulujen laatujärjestelmien kehittämistä ja ulkoista laadunvarmistusta. Yksi tulevaisuuden keskeisistä kysymyksistä on laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuus: ”Miten rakentaa sellainen järjestelmä, joka toimii aidosti korkeakoulun toiminnan kehittämisen peruspilarina ja on riittävän kevyt ylläpitää?” Laadunvarmistusjärjestelmät korkeakoulutuksessa tulevat olemaan olennaisia ja pysyviä, koska yliopisto- sekä ammattikorkeakoululaki edellyttävät korkeakoulujen osallistumista ulkopuoliseen laatujärjestelmän arviointiin säännöllisesti. Korkeakoulujen näkökulmasta onkin tärkeää, että säilytetään laadunvarmistusjärjestelmä, joka kattaa kaikki toiminnot. Ursin päätyy toteamaan tämän tutkimuksen kannalta olennaisen seikan: ”Korkeakouluorganisaatioon ja sen keskeisiin sidosryhmiin vaikuttavan laadunvarmistusjärjestelmän laatiminen on tärkeä tulevaisuuden työ.” (Ursin 2014, 239–240.)



## 4 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

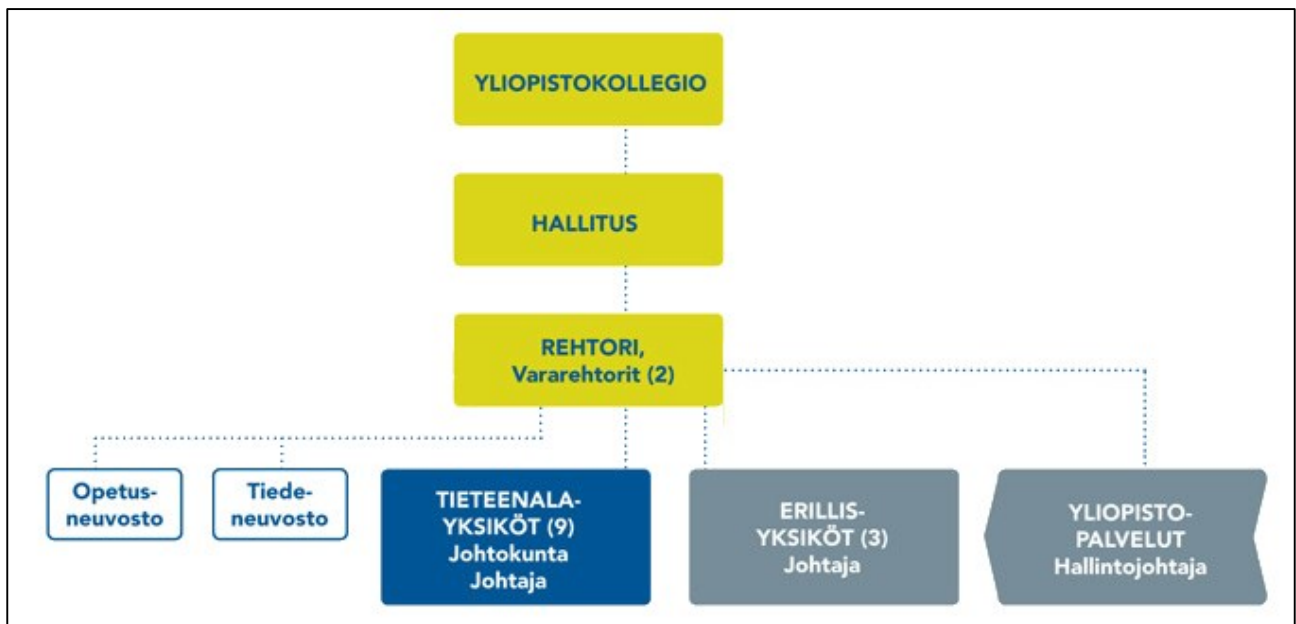
Tarkasteltavaksi valitut sidosryhmät ovat kaikki Tampereen yliopistolle antamansa suuren merkityksen lisäksi paikallisia sidosryhmiä, kuten luvussa 2.3 esiteltiin. Näin ollen on erityisen tärkeää tiedostaa Tampereen yliopiston luonne sekä sen rooli ja vaikutus ympäröivään maailmaan, koska ne vaikuttavat tutkittavaan aiheeseen suuresti. Seuraavaksi esitellään lyhyesti Tampereen yliopiston historiaa sekä nykytilannetta. Tämän jälkeen kuvataan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja vuorovaikutusta Tampereen yliopistossa ja viimeiseksi nostetaan esiin laatujärjestelmän ja laadunhallinnan näkökulma Tampereen yliopiston toiminnassa sekä kerrotaan yliopiston laatujärjestelmän auditoinneista.

### 4.1 Historia ja nykytilanne

Tampereen yliopiston edeltäjä Kansalaiskorkeakoulu perustettiin Helsingissä vuonna 1925, jolloin opiskelijoita oli 72. Ensimmäisenä rehtorina toimi Yrjö Ruutu ja kanslerina (tuolloin tarkastaja) oli Rafael Erich. Tuolloin kyseisestä korkeakoulusta pystyi suorittamaan kolmea tutkintoa, joita olivat sanomalehtimiestutkinto, hallinnollinen tutkinto ja osuustoimintatutkinto. Viisi vuotta perustamisesta Kansalaiskorkeakoulu vaihtoi nimensä Yhteiskunnalliseksi korkeakouluksi (YKK). Tuolloin pystyi valitsemaan kahdeksasta eri tutkinnosta, ja opiskelijamäärä oli lähes kolminkertainen. 1940-luvun lopussa Yhteiskunnallisessa korkeakoulussa oli 12 eri tutkintoa ja ensimmäinen (yhteiskuntatieteellinen) tiedekunta perustettiin. Vuonna 1950 opiskelijoita oli jo 661, ja vuonna 1956 Yhteiskunnallinen korkeakoulu sopi Tampereen kaupungin kanssa siirtymisestä Tampereelle. Vuonna 1960 Yhteiskunnallinen korkeakoulu muutti Tampereelle, ja kuusi vuotta myöhemmin sen nimeksi tuli Tampereen Yliopisto (vuonna 1974 nimenmuutos Tampereen yliopistoksi sekä valtiollistaminen). Tällöin opiskelijoita alkoi olla jo melko paljon. Vuonna 1960 opiskelijoita oli vielä vain 933, kun kymmenen vuotta myöhemmin opiskelijoita oli jo yli 6 700. Kahdessakymmenessä vuodessa 10 000 opiskelijan raja rikottiin, ja 2000-luvulle tultaessa opiskelijamäärä oli käytännössä saavuttanut lakipisteensä lähes 14 000 opiskelijalla. Vuonna 2009 rehtoriksi valittiin vielä tälläkin hetkellä rehtorina toimiva Kaija Holli ja kansleriksi Krista Varantola. Vuoden 2014 elokuussa yliopisto tosin luopui kanslerin tehtävästä kokonaan. (Tampereen yliopisto 2014, 11; Tampereen yliopiston internetsivut 2015, Tampereen yliopiston vuosikymmenet; Tampereen yliopisto juhlii 90-vuotista

taivaltaan.) Vararehtoreina toimivat tällä hetkellä Pertti Haapala, vastuualueenaan tutkimus sekä Harri Melin, vastuualueenaan opetus (Tampereen yliopiston internetsivut 2014, Tampereen yliopiston rehtori ja vararehtorit). Vuonna 2011 Tampereen yliopistossa tehtiin iso rakennemuutos ja vuotta myöhemmin koulutusuudistus (Tampereen yliopiston internetsivut 2015, Tampereen yliopiston vuosikymmenet). Näistä uudistuksista kerrotaan hieman tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Kuten kuviossa 2 esitetään, Tampereen yliopistossa on yhdeksän tieteenalayksikköä, joihin tutkimus ja opetus on järjestetty sekä kolme erillisyyksikköä. Tieteenalayksiköitä ovat BioMediTech, informaatiotieteiden, kasvatustieteiden, kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden, lääketieteen, terveystieteiden, viestinnän, median ja teatterin sekä yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö sekä johtamiskorkeakoulu. Yliopistopalveluiden lisäksi palveluita järjestävät erillisyyksiköt, joita ovat kielikeskus ja kirjasto sekä yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, joka tarjoaa palveluja valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Yliopistossa on yliopistokollegio, hallitus ja rehtori, jotka ovat yliopistolain (558/2009, 13 §) mukaisia toimielimiä. Yliopistokollegio koostuu yliopiston sisäisistä jäsenistä siten, että 45 henkilöstä kolmasosa on professoreita, kolmasosa muuta henkilökuntaa ja kolmasosa opiskelijoita ja jokaisella jäsenellä on varajäsen. Yliopistokollegion tehtävänä on muun muassa päättää yliopiston hallituksen jäsenmäärästä ja valita sen ulkopuoliset jäsenet, vahvistaa yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päättää vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja rehtorille. Hallituksen 11 jäsenestä kuusi on yliopiston sisältä, siten että kaksi henkilöä on professoreita, kaksi muuta henkilöstöä ja kaksi opiskelijoita. Viisi jäsentä on yliopistoyhteisön ulkopuolelta, ja puheenjohtaja sekä varapuheenjohtaja valitaan näistä ulkopuolisista jäsenistä. Hallitus päättää esimerkiksi yliopiston strategiasta, toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta ja talousarviosta yliopistolain (558/2009, 14 §) mukaisesti. Hallitus myös valitsee yliopiston rehtorin ja vararehtorit sekä päättää yliopistoon valittavien opiskelijoiden määrästä. Hallitus on muodostanut jäsenistään kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan, jotka valmistelevat hallituksen päätettäväksi tulevia asioita ja avustavat hallitusta alueeseensa liittyvien asioiden hoidossa. Rehtori puolestaan johtaa toimintaa ja taloutta hallituksen määrittelemien tavoitteiden mukaisesti, on merkittävässä roolissa strategian toimeenpanossa ja operatiivisessa johtamisessa sekä muun muassa päättää yksiköille osoitettavasta rahoituksesta toiminta- ja taloussuunnitelman puitteissa. Sekä opetus- että tiedeneuvostossa ovat puheenjohtajina vararehtorit, opetusneuvostossa opetuksesta vastaava ja tiedeneuvostossa tutkimuksesta vastaava vararehtori, ja jäseniä enintään 12 sekä heillä varajäsenet. Neuvostot muun muassa valmistelevat koko yliopiston toimintaan vaikuttavia suosituksia ja tukevat rehtoria strategian seurannassa ja toimeenpanossa. (Tampereen yliopisto 2014, 10, 19–20, 25, 35.)



Kuvio 2. Tampereen yliopiston organisaatiokaavio  
(Tampereen yliopiston internetsivut 2014, Tampereen yliopiston organisaatio 1.8.2014 alkaen.)

Tampereen yliopistossa työskentelee noin 2 200 ihmistä, joista noin puolet on opetus- ja tutkimustehtävissä ja puolet näitä tukevissa tehtävissä. Tutkinto-opiskelijoita yliopistossa on noin 16 000, vaihto-opiskelijoita noin 1 600, tutkintoa suorittavia kansainvälisiä opiskelijoita noin 600 sekä avoimessa yliopistossa opiskelevia on noin 6 000 ja muuta tutkintoa täydentävää koulutusta saa noin 1 200 opiskelijaa. Vuosittain Tampereen yliopistoon valitaan noin 2 000 uutta opiskelijaa sekä noin 220 jatkotutkinto-opiskelijaa, ja yliopistosta valmistuu yli tuhat maisteria sekä yli sata tohtoria. Yliopiston toiminnan rahoitus on vuosittain vajaa 190 miljoonaa euroa, joka vuonna 2013 koostui noin 114 miljoonan euron valtionrahoituksesta, 67 miljoonan euron täydentävästä rahoituksesta sekä 6 miljoonan euron sijoitus- ja rahoitustoiminnan nettotuotoista. Tampereen keskustan kampukselle on keskittynyt suurin osa tieteenalayksiköistä, mukaan lukien vuonna 2012 Hämeenlinnasta siirtynyt luokanopettajakoulutus. Lääketiede, terveystieteet sekä biolääketieteellinen teknologia on sijoitettu aivan yliopistollisen sairaalan viereen, Kaupin kampukselle, jonne alettiin vuonna 2014 rakentaa parempaa yhteistoimintaa ja laadukkaampaa tutkimusta ja koulutusta helpottavaa uudisrakennusta. Myös Porin ja Seinäjoen yliopistokeskuksissa on Tampereen yliopistolla toimintaa. (Tampereen yliopisto 2014, 7, 34, 44, 47.)

Kuviossa 2 esitelty organisaatorakenne ei ole ollut käytössä kovin pitkään, vaan ennen vuotta 2011 yliopistolla oli kuusi tiedekuntaa ja melkein 30 laitosta. Osana strategian toimeenpanoa tiedekunnat ja niihin kuuluvat laitokset yhdistettiin yhdeksäksi tieteenalayksiköksi vuoden 2011 alusta. Tällöin

myös hallintopalvelut keskitettiin yliopistopalveluille ja tieteenalayksiköiden johtajien tehtävät muutettiin kokoaikaisiksi. Organisaatiouudistuksen on nähty parantavan toiminnan laatua ja tehokkuutta muun muassa siirtymällä kolmiportaisesta hallinnosta kaksiportaiseen, vähentämällä tulosityksiköiden määrää sekä muodostamalla yliopistopalvelut. Koulutusuudistus puolestaan toteutettiin vuosina 2010–2012, ja sen jälkeen koulutusta on yliopistossa suunniteltu, toteutettu, arvioitu ja kehitetty yhtenä kokonaisuutena tieteenalayksiköissä. Strategiassa määriteltiin välittömät toimet koulutuksen kokonaisvaltaiseksi uudistamiseksi: ”Nykyisiä hakukohteita yhdistetään strategisesti perustelluiksi, laajoiksi kokonaisuuksiksi ja vähennetään uusien opiskelijoiden sisäänottoa, jotta opetukselle saadaan lisää aikaa ja jotta merkittävästi nykyistä suurempi osa opiskelijoista valmistuu tutkintoon määräajassa.” Koulutuksen oppiainepohjaisesta järjestämistavasta siirryttiin uudistuksen myötä yhden tai useamman oppiaineen sisältämien tutkinto-ohjelmien järjestämiseen, ja niiden opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia. Yliopistossa on 25 kaksiportaista tutkinto-ohjelmaa, eli ne koostuvat laaja-alaisista kandidaattiohjelmissä sekä maisteriopinnoista, joihin kandidaattiohjelmissä on mahdollista siirtyä. Uudistuksen myötä opinnoissa on korostunut kandidaatin ja maisterin tutkintojen erillisuus, mutta yliopiston erityisvahvuutena pidetty vapaa sivuaineopiskelu on säilynyt ja opiskelija voi valita opintokokonaisuuksia tutkinto-ohjelma- ja yksikkörajojen yli. (Tampereen yliopisto 2010, 10; Tampereen yliopisto 2014, 7, 11, 70–71, 105; Tampereen yliopiston internetsivut 2014, Koulutusuudistus pähkinänkuoressa; Tampereen yliopiston koulutusuudistus.)

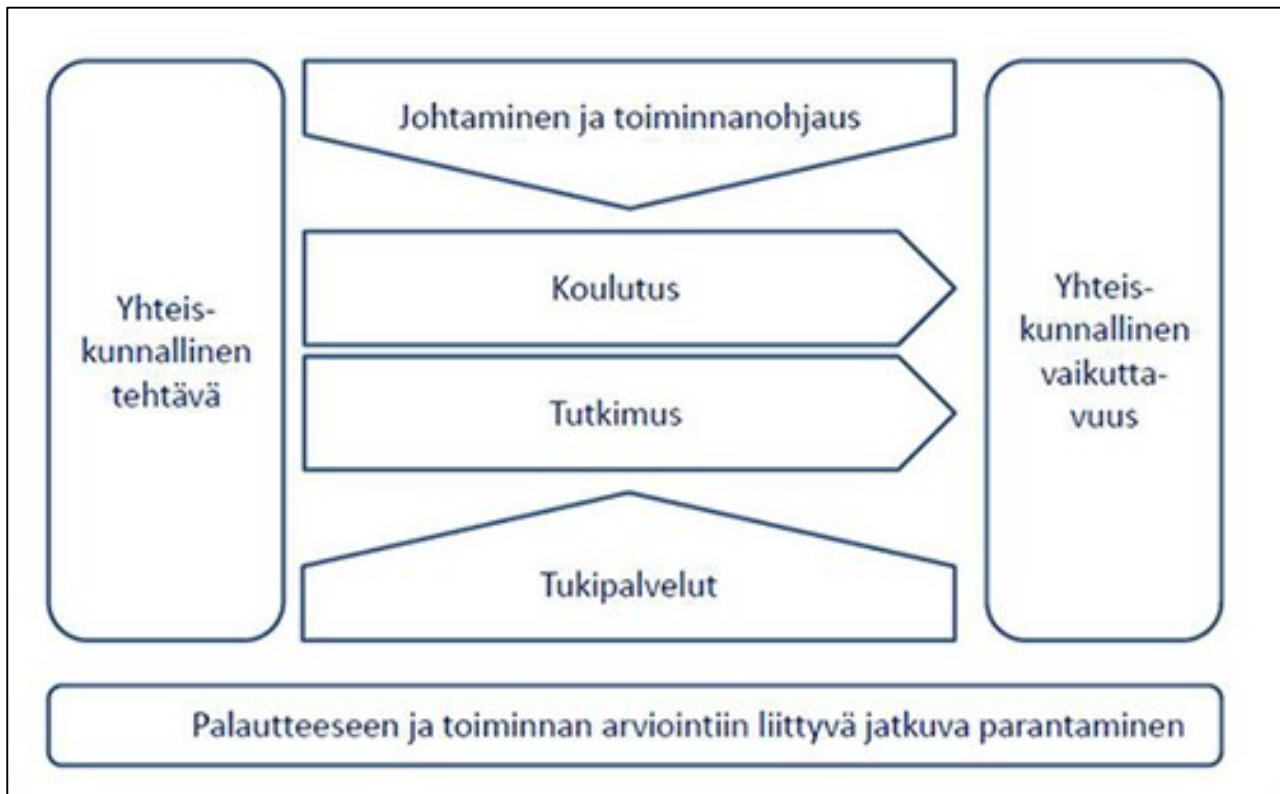
Tavoitteekseen Tampereen yliopisto määrittelee strategiassaan olevansa ”– – yhteiskunnallisesti vaikuttava sivistisyhteisö, joka kouluttaa maailmaa ymmärtäviä maailman muuttajia”. Yliopiston vahvuus on monitieteisyys ja sen profilissa korostuvat yhteiskunnan ja terveyden monialainen tutkimus ja opetus. Tampereen yliopistoa edeltänyt Yhteiskunnallinen korkeakoulu antaa historiallisen perinnön, jonka johdosta yliopistolla on ollut aina erityisen selkeä ja laaja yhteiskunnallinen palvelutehtävä, joka nykyään velvoittaa myös globaaliin vastuuseen. Yliopisto on Suomen suurin yhteiskuntatieteellisten sekä hallinnon alojen kouluttaja, ja keskeistä on yhteistyö valtion, kuntien, yritysten sekä kansalaisjärjestöjen kanssa. Yliopiston keskeisiksi arvoiksi linjataan ”akateeminen vapaus, luovuus, tasavertaiset mahdollisuudet oppia, tietää, osallistua ja vaikuttaa sekä yhteisöllinen vastuu”. (Tampereen yliopisto 2010, 5; 2014, 7–8, 59; Tampereen yliopiston internetsivut 2011, Omaleimainen Tampereen yliopisto; Tampereen yliopiston internetsivut 2015, Tampereen yliopisto juhlii 90-vuotista taivaltaan.)

Tampereen yliopiston profiilin esittelystä on vielä hyvä siirtyä parhaillaan käynnissä olevaan valmisteluun Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston sekä Tampereen ammattikorkeakoulun välisestä mahdollisesta yhteistyöstä. Selvitteillä olevaa yhteistyötä kutsutaan tällä hetkellä Tampere3:ksi, ja sen julkilausutut tavoitteet ovat eläneet melko paljonkin. Esimerkiksi 15.10.2014 julkaistussa uutisessa Tampereen yliopiston internetsivuilla todettiin, että ”Tampereelle luodaan uusi, monialainen ja kansainvälisen tason korkeakoulu, joka vastaa tutkimuksen ja opetuksen keinoin yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja työelämän tarpeisiin”. Tuolloin myös mainittiin, että ainutlaatuinen profiili ja kansainvälisesti johtava asema voitaisiin rakentaa vahvuuksista, joita ovat yhteiskuntatieteet, tekniikka, lääketiede ja taloustiede sekä näiden uudenlaiset yhdistelmät. 3.2.2015 julkaistussa hieman maltillisemmassa uutisessa tavoitteeksi määriteltiin, että ”Tampereella halutaan rakentaa perinteiset korkeakoulurajat ylittäviä tutkinto-ohjelmia kaikille korkeakoulujen keskeisille koulutusaloille ja vahvistaa monitieteisen tutkimuksen edellytyksiä”. Tavoitteena nähtiin myös kansainvälisesti vetovoimaisen tiedeyhteisön rakentaminen, koska sillä voisi olla vahvempi asema tutkimusrahoituksen saamisessa kuin yksittäisellä yliopistolla. Suunnittelu etenee parhaillaan kolmen työryhmän toimesta. Yksi ryhmä pohtii tutkintorakennetta ja raja-aidat ylittäviä tutkinto-ohjelmia sekä niiden toteuttamismalleja, toinen ryhmä tieteellistä profiilia ja tutkimusalueita ja kolmas ryhmä näiden tarvitsemia palveluita. Raja-aidat ylittävän yliopistoyhteisön rakentamisen todetaan edellyttävän myös ”lainsäädännöllisiä muutoksia sekä uudenlaisia rahoitusinstrumentteja”. (Tampereen yliopiston internetsivut 2015, Tampereelle rakennetaan täysin uudenlaista korkeakoulua Suomessa; Tampere3 tähtää korkeakoulurajat ylittäviin tutkinto-ohjelmiin ja kansainväliseen menestykseen.) Nähtäväksi siis jää, kuinka syvällisesti ja millä laajuudella korkeakoulut keväällä 2015 päätyvät viemään yhteistyötä eteenpäin. Mahdollisuus on jopa korkeakoulujen organisatoriseen yhdistämiseen, mutta tämä ei ole pelkästään korkeakouluista kiinni, vaan vaatisi myös lainsäädännöllisiä muutoksia, kuten edellä on todettu.

## **4.2 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus**

Tampereen yliopiston laatukäsikirjassa yhteiskunnallinen vaikuttavuus eli niin sanottu kolmas tehtävä tai yhteiskunnallinen tehtävä nähdään toteutuvan strategian mukaisesti tutkimuksen ja koulutuksen kautta. Tehtävän ja tavoitteiden kokonaisuus on kuvattu kuviossa 3. Strategiassa asia on ilmaistu näin: ”Tampereen yliopiston toiminnan lähtökohta on tutkimuksen vapauteen perustuva uusi

tieto ja tutkimukseen perustuva opetus. Yliopiston tieteellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää näiden onnistunutta yhdistämistä.” (Tampereen yliopisto 2010, 6; Tampereen yliopisto 2014, 12–13, 98.)



Kuvio 3. Tampereen yliopiston prosessikartta  
(Tampereen yliopiston internetsivut 2014, Tampereen yliopiston laatujärjestelmä)

Tampereen yliopiston uusimmassa strategiassa linjataan strategisten kumppanien, sidosryhmien sekä alumnien kanssa tehtävä yhteistyö entistä tärkeämmäksi ja nähdään kumppanuuksien mahdollistavan muun muassa rahoituspohjan laajentamisen. Strategiassa todetaan myös, että ”[y]hteistyöstä tehdään aiempaa päämäärätietoisempaa ja järjestelmällisempää ja sovitaan säännöllisestä yhteydenpidosta, yhteistyömuodoista ja tavoitteista”. (Tampereen yliopisto 2010, 11.) On huomattava, että voimassa oleva strategia on vuosille 2010–2015 ja parhaillaan yliopistossa on meneillään uuden strategian valmistelu. Strategiaa uudemmassa laatukäsikirjassa todetaan myös, että ”[t]utkimuksen ja opetuksen vaikuttavuutta tuetaan aktiivisella sidosryhmäyhteistyöllä, kumppanuuksilla sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisella”. Koulutuksen vaikuttavuuden nähdään konkretisoituvan ”– valmistuneiden osaamisessa ja valmiuksissa, joilla he kykenevät auttamaan ihmisiä, parantamaan sivistyksellistä, terveydellistä, sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia erilaisissa ammatti- ja asiantuntijarooleissaan yhteiskunnassa”. Tutkimukselle on määritetty tavoite olla sekä tieteellisesti

että yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Tieteellisen vaikuttavuuden voidaan nähdä toteutuvan esimerkiksi ”– – viittauksina yliopiston tutkijoiden julkaisuihin, tieteellisten konferenssien kautta sekä tieteellisissä asiantuntijatehtävissä – –”, kun taas yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu monitieteisessä yliopistossa monin eri tavoin: ”– – vaikuttaminen lainsäädäntöön ja yhteiskunnalliseen keskusteluun, julkisten palvelujen ja oppimisympäristöjen kehittäminen, uudet hoitomuodot ja terveysteknologia.” (Tampereen yliopisto 2014, 98–99.)

Yliopisto on kehittänyt sidosryhmäyhteistyötään muun muassa tarkentamalla vastuunjakoa, luomalla yhteisen mallinnuksen kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyön tueksi, täsmentämällä yhteistyön säännöllisiä muotoja sekä kehittämällä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden prosessia. Yliopiston ”[v]iestinnän ohjelma täsmentää työnjakoa ja vastuita ulkoisessa viestinnässä ja yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisessa”, ja jokaiselle yliopistolaiselle nähdään kuuluvan omasta tutkimuksesta tiedottaminen sekä osallistuminen julkiseen keskusteluun. Laatukäsikirjassa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadunhallinta nähdään osana vuosittaista toiminnan suunnittelua ja johtamista sekä todetaan, että ”[k]oulutuksen ja tutkimuksen vaikuttavuuden laadunhallinnassa on käytössä sekä yliopistotasoisia menettelytapoja että yksikkö- ja tutkinto-ohjelmatasoisia menettelytapoja”. Yliopiston ulkopuoliset edustajat yliopiston hallituksessa ja yksiköiden johtokunnissa nähdään keskeisiksi toimijoiksi vaikuttavuuden laadunhallinnassa. Muita yliopistotasoisia vaikuttavuuden laadunhallinnan menettelytapoja ovat palautejärjestelmät, kuten johdon tietojärjestelmä, opiskelija- ja alumnipalaute ja mediaseuranta sekä arvioinnit ja auditoinnit, joista esimerkkeinä voidaan antaa yksiköiden ja tutkinto-ohjelmien toistuvat itsearvioinnit sekä vuonna 2014 toteutettu tutkimuksen kansainvälinen arviointi. (Tampereen yliopisto 2014, 100–102.) Edellä jo hieman sivuttiin laadunhallinnan menettelytapoja, mutta seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin, mitä Tampereen yliopistossa laatujärjestelmällä ja laadunhallinnalla tarkoitetaan.

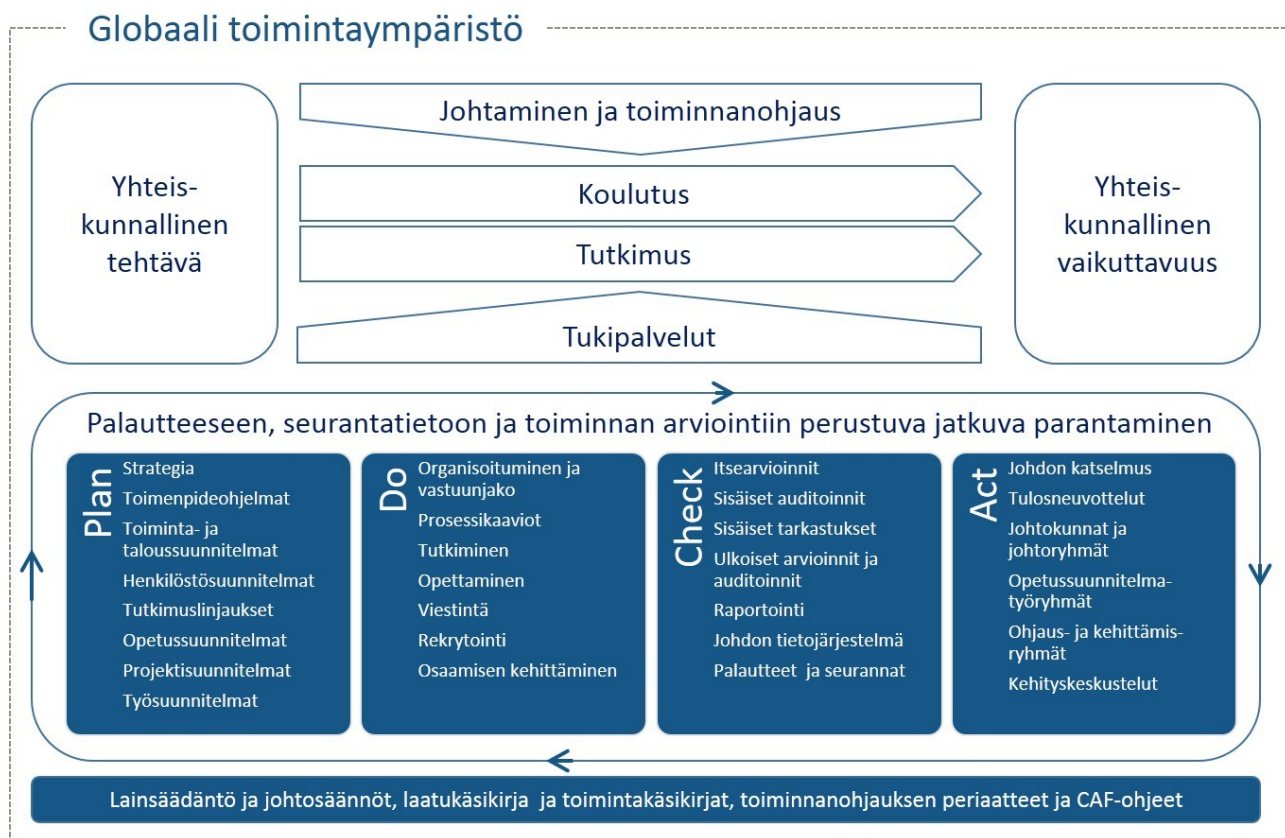
### **4.3 Laatujärjestelmä ja laadunhallinta**

Kuten luvun 3.3 alussa todettiin, laatukäsitteen monimutkaisuutta kuvaa hyvin, että esimerkiksi auditointikäsikirjassa oli aiemmin laadun määritelmä, mutta se otettiin pois. Tampereen yliopistossa sen sijaan on rohkeasti pyritty määrittämään laatu tiiviisti: ”Laatu on järjestelmällistä pyrkimystä tehdä työmme mahdollisimman hyvin, saada aikaan strategisesti oikeita asioita ja vaikuttavia tuloksia” (Tampereen yliopisto 2014, 12). Tampereen yliopisto on määritellyt myös laadunhallinnan,

jolla tarkoitetaan ”– – toiminnan laadun ylläpitämistä ja kehittämistä laatukehän mukaisesti (PDCA)” sekä laatu kulttuurin, joka puolestaan tarkoittaa ”– – toiminnan kehittämisen ilmapiiriä sekä sitoutumista yhteisiin käytäntöihin ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (PDCA)”. Laatu politiikan nähdään luovan ”– – edellytykset organisaation, sen toiminnan ja yliopistoyhteisön jatkuvalla kehittämiselle strategian mukaisesti”. Laatu järjestelmän tavoitteeksi on määritelty ”– – tuottaa johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen tietoa ja menettelytapoja, joilla kehitetään koulutuksen ja tutkimuksen edellytyksiä sekä henkilöstön osaamista yliopiston strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi”. (Tampereen yliopisto 2014, 12.)

Kuviossa 4 on esitetty, kuinka yliopiston laatu järjestelmä yhdistää yliopiston prosessit laadunhallinnan kehään. Laatu järjestelmän nähdään tukevan yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumista laadunhallinnan (PDCA) periaatteiden mukaisesti, johtamista eri tasoilla sekä ylläpitävän ja kehittävän toiminnan laatua. Laatu järjestelmä on myös osallistava, koska henkilökunta ja opiskelijat ovat yliopiston kaikilla tasoilla mukana toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Laatu järjestelmän kyky tukea yliopiston strategian toteutumista kumpuaa siitä, että se tuottaa ”– – tietoa, jonka avulla yliopisto kehittää toimintaansa ja sen laatua” sekä tekee ”näkyväksi ne laadunhallinnan prosessit ja menettelytavat, joiden avulla yliopisto [t]uottaa laadukasta opetusta, tutkimusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta”. Yliopiston keskeisiksi laadunhallinnan menettelytavoiksi määritellään ”– – vuosittain toteutuvat toiminnan ja talouden suunnittelu (sisältäen CAF-itsearvioinnit ja henkilöstösuunnittelun), johdon katselmus, johdon ja toimielinten itsearvioinnit, palaute järjestelmät, kehityskeskustelut sekä määräajoin toteutettavat ulkoiset arvoinnit”. Muita laadunhallinnan menettelytapoja ovat muun muassa laadunhallinnan kattava dokumentointi, kuten yliopiston laatu käsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat, sekä laadunhallinnan viestintä esimerkiksi laatu koulutusten ja laaturastien kautta. (Tampereen yliopisto 2014, 12–14, 104.)





Kuvio 4. Tampereen yliopiston toiminta ja laatujärjestelmä  
(Tampereen yliopiston internetsivut 2014, Laadunhallinta)

Laadunhallinnan vastuu on jakautunut laajasti organisaatiossa ja vastuiden nähdään seuraavan johtamisjärjestelmää. Rehtori vastaa laatujärjestelmästä ja päättää sen tavoitteista sekä laadunhallintaa ohjaavista periaatteista. Rehtorin linjausten ja päätöksenteon tukena toimiva laatuohjausryhmä linjaa laadunhallinnan kehittämistä yliopiston tasolla, ja siinä on edustus yksiköistä sekä opiskelijoista. Sekä tieteenalayksiköiden että erillisyyksiköiden johtajat vastaavat yksikkönsä toiminnan ja tulosten laadusta sekä laadunhallinnasta. Laatujärjestelmän ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä laadunhallinnan menettelytavoista, aikataulutuksesta ja viestinnästä vastaa rehtorin tukena laadunhallinnan kehittämisessä toimiva lautupäällikkö. Yksiköiden laatukoordinaattorit puolestaan toimivat yksiköiden johtajien tukena laadunhallinnan kehittämisessä ja koordinoivat laatutyötä yksiköissä. Yksiköiden laatukoordinaattorit kokoontuvat lautupäällikön johdolla linjaamaan ja kehittämään yhteisiä menettelytapoja, ja laatukoordinaattorikokoukset toimivat viestinnän kanavana yksiköiden kanssa. Tutkinto-ohjelmavastaavat vastaavat tutkinto-ohjelmiensa ja tutkimusjohtajat johtamiensa keskuksien laadunhallinnasta. Opetuksen kehittämispäällikkö koordinoi koulutuksen ja tutkimuksen kehittämispäällikkö tutkimuksen laadunhallintaa sekä yliopiston yleisten että opetusneuvoston tai tiedeneuvoston linjausten

mukaisesti. Myös yliopiston henkilöstö vastaa osaltaan toimintansa laadusta ja kehittämisestä sekä ilmoittaa havaitsemistaan ongelmakohdista. Opiskelijoiden rooli on suunnitella ja toteuttaa omat opintonsa ja antaa koulutusta koskevaa palautetta. Myös sidosryhmät ovat muun muassa yliopiston hallituksen ja johto- sekä neuvottelukuntien kautta mukana laadun kehittämisessä. (Tampereen yliopisto 2014, 15–16; Tampereen yliopiston internetsivut 2014, Laadunhallinnan roolit ja vastuut.)

Ennen tutkimuksen toteutuksen kuvailua on paikallaan vielä esitellä lyhyesti Tampereen yliopiston laatujärjestelmän uusimmat auditoinnit. Auditointien ensimmäinen kierros toteutettiin vuosina 2005–2012, ja siihen osallistuivat kaikki suomalaiset ammattikorkeakoulut ja yliopistot; käynnissä oleva toinen auditointikierros loppuu vuonna 2018. Auditointien tavoitteeksi on määritelty: ”– – tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla.” (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015, 3.) Luvussa 3.5 on esitelty auditoinnin ja akkreditoinnin eroa, joten tässä yhteydessä tyydytään toteamaan lyhyesti KARVIN määritelmä auditointien kohteesta:

*”Auditoinnin kohteena on laatujärjestelmä, jonka kukin korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteiden mukaisesti. Tarkastelun kohteena ovat ne menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Auditoinneissa arvioidaan, täyttääkö laatujärjestelmä – – kansalliset kriteerit ja vastaako se siten eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.”* (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015, 6.)

Vuonna 2014 toteutetussa Tampereen yliopiston laatujärjestelmän kansallisessa auditoinnissa todettiin laatujärjestelmän kokonaisuuden sekä perustehtävien laadunhallinnan täyttävän KARVIN kriteerit ja näin ollen Tampereen yliopistolle myönnettiin kuusi vuotta voimassa oleva laatuleima (Huttunen ym. 2015, 2, 58, 65). Tiivistetysti esittäen voidaan todeta, että aiemmassa auditoinnissa Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä nähtiin olevan ”– – oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin” (Rekilä ym. 2008, 65) ja uusinta-auditoinnissa nähtiin, että aiemmassa auditoinnissa määritellyt laatujärjestelmän välttämättömät kehittämistarpeet: ”– – laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio, – – laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen sekä – – laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus” eivät olleet selvästi edenneet aiemmasta auditoinnista (Virtanen, Järvinen, Karppanen, Mäkipää & Moitus 2012, 45–46).

Uusimmassa auditointiraportissa kiteytettiin kolme laatujärjestelmän keskeistä vahvuutta, joita olivat:

*”1. Tampereen yliopisto on voimakkaasti kehittänyt ja uudistanut laatujärjestelmänsä. – – otettu huomioon edellisen auditoinnin suositukset, kertyneet kokemukset ja palaute. Kehittämistyö on jatkuvaa, dynaamista ja kokonaisvaltaista. – – 2. Laatujärjestelmä on osallistava ja sitouttava. – – Vahva laatukulttuuri edistää avoimuutta, osallistumista ja tasa-arvoa. – – 3. Laatujärjestelmä kytkeytyy tiiviisti strategiseen kehittämiseen ja toiminnanohjaukseen yliopiston organisaattiorakenteen ja johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla. – –”* (Huttunen ym. 2015, 1–2.)

Auditointiryhmä antoi Tampereen yliopistolle esimerkiksi sellaisia kehittämissuosituksia, että ”– – yksiköiden toimintakäsikirjoja ja laatudokumentaatiota yhtenäistetään ottaen kuitenkin riittävästi huomioon yksiköiden väliset toiminnalliset erot”, ”– – osana laatujärjestelmän kehittämistä suunnit[ellaan] menettelytavat hyvi[e]n käytänteiden järjestelmälliseksi tunnistamiseksi ja levittämiseksi” sekä ”– – tehost[etaan] toimia, joiden tavoitteena on innovaatiotoiminnan edistäminen, innovaatioiden tunnistaminen ja innovaatiopalvelujen kehittäminen” (Huttunen ym. 2015, 2). Mielenkiintoinen seikka tämän tutkimuksen kannalta on se, että yhteiskunnallisen vaikuttamisen laadunvarmistus määriteltiin olevan alkavassa vaiheessa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että ”– – ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatutyössä”. (Huttunen ym. 2015, 48, 69.) Tämä tutkimus ei luonnollisestikaan ratkaise kyseistä kehittämiskohdetta, mutta voidaan ajatella, että se tarjoaa yhden pienen lisän Tampereen yliopiston laatutyölle tärkeän sidosryhmä-näkökulman muodossa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Aineiston keruu

Tuomi ja Sarajärvi määrittelevät laadullisen tutkimuksen yleisimmiksi aineistonkeruumenetelmiksi haastattelun, kyselyn, havainnoinnin sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon. Esimerkiksi kyselyyn verrattuna haastattelun hyvä puoli on joustavuus, eli haastattelija voi muun muassa selventää ilmausten sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä tai käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kuin kokee tarkoituksenmukaiseksi. Haastattelussa tärkeäksi nähdään se, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, joten haastateltaville on hyvä toimittaa haastattelukysymykset tai haastattelun aiheet etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73, 75–76.) Tässä tutkimuksessa tarkkoja haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, vaan he saivat tiedon tutkimuksen tarkoituksesta ja rakenteesta sekä haastatteluteemat. Tämä siitä syystä, että haastateltavat pystyivät ottamaan kantaa, kokivatko he olevansa tutkimuksen aiheen kannalta oikeat henkilöt haastateltaviksi organisaatioistaan, mutta eivät kuitenkaan voineet opetella tarkkoja vastauksia ulkoa, vaan haastattelutilanteessa saatiin luonnollisia, osittain spontaanejakin vastauksia.

Haastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun, joiden eroavaisuudet perustuvat ”– – haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen”. Näistä lomakehaastattelu on kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä ja pisimmilleen vietyä se on täysin strukturoitu. Tällöin haastattelun jokaiselle kysymykselle ”– – pitää siis löytyä perustelu tutkimuksen viitekehystä eli tutkittavasta ilmiöstä jo aiemmin tiedetystä”. Toisessa strukturointiakselin ääripäässä on syvähaastattelu, jota voidaan kutsua myös muun muassa avoimeksi haastatteluksi. Tällöinkin ”– – haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuksen ongelmanasetteluun tai tutkimustehtävään”, mutta haastattelu on ilmiökeskeinen, ja haastattelijalta sallitaan vaistonvaraiset ja kokemukseen perustuvat väliintulot. Teemahaastattelu puolestaan on lähellä syvähaastattelua. Siinä kuitenkin edetään ”– – tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa” ja yritetään ”– – löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti”. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–77.)

Myös Hirsjärvi ja Hurme kuvailevat teemahaastattelun luonnetta. Heidän mukaansa teemahaastattelussa oleellisinta on se, että ”– – yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa”. Tällöin haastattelijan näkökulma jää taka-alalle ja haastateltavan ääni pääsee kuuluville. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ”– – ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa”. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Tämän tutkimuksen aineiston keruu voidaan nähdä toteutetun puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna tai ehkä pikemminkin teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun yhdistelmänä taikka välimuotona. Tärkeintä haastatteluissa on pidättäytyä tiettyjen teemojen sisällä, joilla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan, mutta haastattelutilanteissa käytetään myös suhteellisen tarkkoja kysymyksiä, joista voidaan tarvittaessa poiketa, mutta jotka pyritään jollain tarkkuudella esittämään kaikille haastateltaville.

Kuten luvussa 2 esiteltiin, toisen puolen tämän tutkimuksen aineistosta muodostavat Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta -hanketta varten tehdyt Tampereen yliopiston johtotason haastattelut, joita oli viisi kappaletta ja jotka toteutettiin teemahaastatteluina kesä-syyskuussa 2011 (Lyytinen ym. 2012, 21). Haastateltavina oli siis vain yliopiston johdon ja organisaatiotason hallinnon edustajia, joten yksikkönäkökulma näistä haastatteluista jäi puuttumaan. Toisen puolen tutkimuksen aineistosta muodostavat erityisesti tätä tutkimusta varten tehdyt yliopiston sidosryhmien haastattelut. Koska tutkimuksen tarkoituksena on vertailla Tampereen yliopiston ulkoisten sidosryhmien edustajien käsityksiä ja vastauksia jo aiemmin tehtyihin haastatteluihin Tampereen yliopiston edustajien näkemyksistä, on tarkoituksenmukaista, että myös haastatteluteemat ovat jossain määrin samoja ja haastattelukysymykset samankaltaisia kuin aiemmin tehdyssä tutkimuksessa. Näin saadaan paremmin vertailukelpoisia vastauksia sidosryhmien edustajilta. Haastattelukysymysrunko on siis kehitelty Tampereen yliopiston johtotason edustajien haastatteluissa käytettyjen haastattelukysymyksien sekä itse haastattelujen pohjalta. Haastattelurungot on esitelty liitteissä 1 ja 2.

Tuomi ja Sarajärvi nostavat esiin kysymyksen tutkimusaineiston koosta opinnäytetöiden kohdalla ja toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä määrittyy usein tutkimusresurssien perusteella. Opinnäytetöissä aineiston koko ”– – voidaan asettaa omaan arvoonsa, eikä aineiston kokoa tule pitää opinnäytteen merkittävimpänä kriteerinä” ja pro gradu -tutkielmien tasoisissa laadullisissa tutkimuksissa aineiston koko on pääsääntöisesti ”– – pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen”. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään muun

muassa kuvaamaan ilmiöitä tai ymmärtämään toimintaa, ei tekemään tilastollisia yleistyksiä. Näin ollen haastateltavien valinnassa on olennaista, että he tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon, ja tästä johtuu, että ei ole tarkoituksenmukaista valita haastateltavia satunnaisotannalla, vaan harkitusti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88). Tämän tutkimuksen haastateltavien määrä ja valinta on siis perusteltua opinnäytetyön luonteesta johtuen ja laadullisesta tutkimuksesta kirjoitettuun perustuen. Jokaisesta edellä mainitusta sidosryhmästä pyrittiin valitsemaan sellainen henkilö, joka olisi vastuussa erityisesti sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta joko yleisesti tai erityisesti Tampereen yliopiston suuntaan, tai kenellä olisi kokemusta sidosryhmäyhteistyön tekemisestä Tampereen yliopiston kanssa. Tässä onnistuttiin melko hyvin, vaikka joissain haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatioissa olisi voinut olla myös muita henkilöitä, joilla olisi ollut vahvaa kokemusta tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Haastattelut toteutettiin kunkin sidosryhmäorganisaation tiloissa syksyllä 2013. Haastatteluiden alussa haastateltaville esiteltiin tehtävän tutkimuksen tavoitteet ja toteutus lyhyesti, ikään kuin johdatuksena aiheeseen ja virittämään haastateltava oikeaan tunnelmaan. Haastattelujen kesto vaihteli noin 45 minuutin ja 75 minuutin välillä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnit toteutettiin peruslitteroinnin ja sanatarkan eli eksaktin litteroinnin välimuotona, koska litteroinneista ei jätetty pois kontekstiin liittymätöntä puhetta eikä kaikkia täytesanoja, mutta niistä kuitenkin jätettiin pois toistuvia täytesanoja sekä muun muassa tunteenilmaukset, painotukset ja tauot (ks. esim. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2015, Litterointi). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 76) toteavat, että ”– haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi *mitä* sanotaan myös *miten* sanotaan”. Haastatteluissa tehtiin toki muistiinpanoja, mutta tämän kaltaista kirjaamista ei tapahtunut. Sen sijaan litteroidessa haastatteluja litterointitekstiin korostettiin asioita, joita haastateltavat pitivät tärkeinä muun muassa äänenpainojen perusteella.

Kuten luvussa 2 esiteltiin, haastateltaviksi sidosryhmiksi valittiin Tampereen yliopiston johdon haastatteluiden perusteella Unipoli Tampere, Tampereen kauppakamari, Pirkanmaan liitto, Technopolis Oyj sekä Tampereen kaupunki. Jokaisesta organisaatiosta on haastateltu yhtä ylimmän johdon edustajaa, Tampereen kaupungilta tarkemmin ottaen konsernihallinnon edustajaa. Seuraavassa luvussa esitellään lyhyesti, minkälaisesta organisaatiosta kunkin sidosryhmän kohdalla on kyse.

## 5.2 Haastateltujen sidosryhmien esittely

### 5.2.1 Unipoli Tampere

Unipoli Tampere (jäljempänä Unipoli) on Tampereen yliopiston koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppani. Unipoli ei ole varsinaisesti organisaatio vaan ”– – tamperelaisten korkeakoulujen välinen yhteistyöverkosto, jonka tavoitteena on tiivistää korkeakoulujen yhteistyötä ja hyödyntää tehokkaammin korkeakoulujen voimavaroja sekä edistää Pirkanmaan kehittymistä kansainvälisesti merkittävänä osaamisen kärkialueena”. Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu tekivät ensimmäisen yhteistyösopimuksen vuonna 2006, ja vuonna 2013 mukaan liittyi myös Poliisiammattikorkeakoulu. Vastuut Unipolissa on määritelty siten, että korkeakoulujen ”– – välisen yhteistyön kehittämistä johtaa korkeakoulujen rehtoreista koostuva johtoryhmä, joka vastaa strategisesta johtamisesta, seurannasta ja kärkihankkeiden ohjaamisesta”, kun taas yhteistyön operatiivisen koordinoinnin vastuu on kokoaikaisella projektinjohtajalla. Hänen lisäksi Unipolissa työskentelee kansainvälistymisasioita hoitava suunnittelija sekä liikuntasuunnittelija. (Unipoli Tampereen internetsivut 2015, Unipoli Tampere.) Unipolin edustajan haastattelussa nousi esiin, että Unipolin toiminta on keskittynyt toimijalähtöisen yhteistyön kehittämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yliopistojen rakenteisiin ei puututa, vaan pyritään lisäämään yhteistyötä, yhdistämään voimavaroja ja hyödyntämään jokaisen korkeakoulun omaa osaamisaluetta parhaiten.

Yhteistyö on keskittynyt neljälle strategiselle alueelle, joita ovat koulutusyhteistyö, kansainvälistyminen, yhteistyö tutkimus- ja kehitystoiminnassa sekä tukipalvelujen kehittäminen yhdessä. Koulutusyhteistyössä korkeakoulut pyrkivät tiivistämään yhteistyötä, karsimaan päällekkäisyyksiä ja sopimaan työnjaosta. Korkeakoulut muun muassa edistävät ja tukevat tutkijoiden ja opiskelijoiden liikkuvuutta, kehittävät kansainvälisten opiskelijoiden palvelua sekä tukevat Pirkanmaan alueen työelämän kansainvälistymistä. Tutkimus- ja kehitystoiminnassa korkeakoulut kartoittavat vuosittain uusia yhteistyöalueita. Tällä hetkellä erityisiä painoalueita ovat muun muassa bioteknologia sekä ihmiskeskeinen teknologia ja hyvinvointiteknologia. Korkeakoulujen välinen yhteistyö tukipalvelujen kehittämisen ja tuottamisen osalta hakee vielä uomaansa. Potentiaalisia yhteistyöalueita tässä ovat muun muassa ura- ja rekrytointipalvelut, opiskelijapalvelut sekä liikuntapalvelut, jossa onkin menty vahvasti eteenpäin, kuten syksyllä 2013 toiminnan aloittanut Unipoli Sport osoittaa. (Unipoli Tampereen internetsivut 2015, Unipoli Sport; Unipoli Tampere.)

Unipolin toiminnan luonteen vuoksi haastattelun vastauksissa lomittuvat osittain konteksti ja yhteistyön muodot niin Tampereen yliopiston ja Unipolin kuin Tampereen yliopiston ja muiden yhteistyöverkostossa mukana olevien korkeakoulujen välillä. Unipolin dikotomista luonnetta kuvaa haastattelussa esiin noussut kommentti: ”Me oikeastaan verkostoidutaan koulujen kesken, mutta liitetään ja kiinnitetään myös korkeakouluja tähän paikalliseen toimintaympäristöön.”

### 5.2.2 Tampereen kauppakamari

Tampereen kauppakamari voidaan nähdä pääasiallisesti Tampereen yliopiston asiakas- ja tilaajaorganisaationa. Tampereen kauppakamari on alueellinen järjestö, jonka tehtävänä on kauppakamarilakiin perustuen ”edistää elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä, yrittäjyyttä, tervettä kilpailua, kansainvälistymistä ja markkinataloutta”. Tämän lisäksi kauppakamareille on asetettu erilaisia viranomaistehtäviä, joita ovat ”tilintarkastajien hyväksyminen ja valvonta, ulkomaankaupan asiakirjojen myöntäminen ja vahvistaminen sekä ammattipätevyystodistusten myöntäminen”. Suomessa on 19 kauppakamaria sekä Keskuskauppakamari, ja Tampereen kauppakamarin toiminta-alue on Pirkanmaan maakunta sekä Kiikoisten kunta Satakunnassa. Tampereen kauppakamarin nähdään olevan ainoa itsenäisesti toimiva organisaatio, joka ajaa koko Pirkanmaan elinkeinoelämän etuja, ja sen keskeisimmiksi edunvalvonnan työkaluiksi mainitaan muun muassa vaikuttamissuunnitelma sekä erilaiset selvitykset ja julkaisut. (Tampereen kauppakamarin internetsivut 2015, Edunvalvonta; Historia; Kauppakamari.)

Tampereen kauppakamarilla on yli 1700 jäsenyritystä, yli 300 luottamushenkilöä sekä lähes 15-henkinen henkilöstö. Tampereen kauppakamarin organisaatio koostuu henkilöstön lisäksi valtuuskunnasta, hallituksesta, aluetoimikunnista sekä 12 valiokunnasta, joita ovat muun muassa aluesuunnittelu- ja liikennevaliokunta, finanssivaliokunta, kaupan valiokunta sekä koulutusvaliokunta. Myös valiokuntatyöskentely nähdään yhdeksi keskeisimmäksi edunvalvonnan työkaluksi. (Tampereen kauppakamarin internetsivut 2015, Aluetoiminta; Edunvalvonta; Henkilöstö; Organisaatio.)

Tampereen kauppakamarin sekä koulutus- ja korkeakoulusektorin välisen vuorovaikutuksen ja merkityksen suuruutta kuvastaa hyvin Tampereen kauppakamarin vaikuttamissuunnitelmat. Vuoden 2014 vaikuttamissuunnitelma alkaa koulutusosiolla, joka on otsikoitu kuvaavasti: ”Koulutus yritysten tarpeita vastaavaksi.” Tampereen kauppakamari linjaa *Vaikuttamissuunnitelma 2014:ssä*



tavoitteikseen koulutuksen osalta muun muassa, että ”[t]yöelämän tarpeet on asetettava koulutuksen lähtökohdaksi” ja ”[k]oulutuksen aloituspaikkoja tulee suunnata elinkeinoelämän kannalta keskeisille aloille yhteistyössä yritysten kanssa ja kehittää koulutusta aiempaa työelämälähtöisemmäksi ja alueen kilpailukykyä vahvistavaksi”. Myös uusimmassa vaikuttamissuunnitelmassa linjataan tavoitteeksi ”[o]saavaa työvoimaa tiiviimmällä yhteistyöllä”. Siinä esitellään myös, että vuonna 2014 yhdessä sidosryhmien kanssa tehdyn Pirkanmaan osaamistarveselvityksen pohjalta Tampereen kauppakamari organisoi jatkotoimenpiteet, joita ovat muun muassa ”[l]isätään yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä sekä koulutuksen suunnittelussa että toteuttamisessa” ja ”[s]isällytetään tarvittavia osaamistarpeita nykyisiin koulutusohjelmiin ja tutkintoihin”. On toki muistettava, että Tampereen kauppakamarin vaikuttamissuunnitelmat koskevat korkeakoulujen lisäksi myös sekä 2. asteen koulutusta että aikuiskoulutusta. (Tampereen kauppakamari 2014, 2–3; 2015, 7.)

### **5.2.3 Pirkanmaan liitto**

Rahoittajaorganisaatio Pirkanmaan liiton pääasiallisena tehtävänä on verkostomaisesti edistää Pirkanmaan alueen henkistä ja taloudellista hyvinvointia. Pirkanmaan liiton toiminta-alueena on Pirkanmaan 22 kuntaa, ja se pyrkii ajamaan maakunnan, kuntien, väestön sekä elinkeinoelämän etua. Edunvalvontaa hoidetaan muun muassa aktiivisella valmistelulla ja yhteydenpidolla päätöksentekijöihin, ja tätä kautta tärkeät hankkeet ja maakunnan tarpeet saatetaan heidän tietoonsa. Käytännössä Pirkanmaan liitto muun muassa vastaa aluekehittämisen strategiasta, kehittää alueen innovaatiopolitiikkaa ja tulevaisuustyötä sekä luo aluetta tukevia kansainvälisiä yhteyksiä. (Pirkanmaan liiton internetsivut 2015, Edunvalvonta; Kehitämme maakuntaa.)

Pirkanmaalla on maakuntajohtaja ja ylintä päätösvaltaa käyttää maakuntavaltuusto, jossa on 59 jäsentä, ja jonka kokoonpano noudattaa kunnallisvaalien tulosta, kuntien kokoa ja tasa-arvolakia. Kunnallisvaalien tulos ja tasa-arvolaki määrittelevät myös maakuntahallituksen koostumusta, jonka valitsee maakuntavaltuusto ja joka kokoontuu Pirkanmaan liitossa. Tarkastuslautakunta puolestaan valvoo Pirkanmaan liiton ”– – toiminnan ja taloudenpidon asianmukaisuutta ja tuloksellisuutta”. Pirkanmaan liitossa on organisoiduttu osa-alueisiin, joita ovat edunvalvonta, aluekehitys, innovaatio- ja tulevaisuustyö, maakuntakaavoitus sekä yleishallinto. (Pirkanmaan liiton internetsivut 2015, Hallinto; Yhteystiedot / Contact us.)

Rahoittajaorganisaatioksi luokitellulla Pirkanmaan liitolla on paljon muutakin toimintaa sidosryhmien kanssa kuin pelkästään rahoitustoimintaa. Pirkanmaan liiton edustaja luonnehtiikin haastattelussa yleisesti sidosryhmäyhteistyön merkitystä Pirkanmaan liitolle seuraavasti: ”– –kaikista tärkein asia, koska meillä on loppujen lopuksi kuitenkin aika vähän sitä rahoitusta annettavissa. Tämä meidän koko työ pohjautuu siihen yhteistyön rakentamiseen maakunnassa ja tavallaan visioi myös tulevaisuuteen.” Pirkanmaan liiton merkitystä Tampereen yliopistolle kuvaa hyvin yksi Pirkanmaan liiton vuosiksi 2013–2015 asettamista tavoitteista, joka on ”[y]liopistojen ja korkeakoulujen pitkän aikavälin toimintaedellytysten turvaaminen” (Pirkanmaan liiton internetsivut 2015, Innovaatiotyö).

#### 5.2.4 Technopolis Oyj

Välittäjä- ja tukiorganisaatio Technopolis Oyj (jäljempänä Technopolis) (alun perin Oulun Teknologiakylä Oy) on perustettu vuonna 1982. Technopolis on toimistokiinteistöihin keskittynyt pörssiyhtiö, joka mainostaa tarjoavansa ”– – parhaan osoitteen yritysten toimintaan ja menestykseen viidessä maassa Pohjoismaissa ja Baltiassa”. Organisaation toimintana on tarjota moderneja tiloja ja palveluita omistamallaan ja hallinnoimallaan älykkäillä yrityskeskittymillä, joita sillä on 20. Technopoliksen tiloissa toimii 47 000 ihmistä ja 1 700 yritystä 12 kaupungissa: Suomessa, Norjassa, Virossa, Venäjällä ja Liettuassa. (Technopolis 2014, 4; Technopoliksen internetsivut 2015, Historia; Technopolis yrityksenä.)

Technopolis tarjoaa asiakasorganisaatioilleen monien toimitilapalveluiden, kuten aulapalveluiden, kiinteistö- ja siivouspalveluiden, kokous-, seminaari- ja tapahtumatilapalveluiden tai ravintolapalveluiden lisäksi myös liiketoimintapalveluja. Näitä ovat rahoituspalvelut, näkyvyyspalvelut sekä matchmaking-tapahtumat. Technopolis tarjoaa ”– – palveluita, jotka yhdistävät toimitilat ja palvelut kokonaisuudeksi – Technopolis-kokemukseksi”. (Technopolis 2014, 4; Technopoliksen internetsivut 2015, Liitetoimintapalvelut; Palvelut; Toimitilapalvelut.)

Tampereella Technopoliksella on neljä kampusta. FinnMedi sijaitsee Kaupissa, johon on Technopoliksen myötä syntynyt uudenlainen terveystalujen osaamiskeskittymä. Hermia sijaitsee Hervannassa, Tampereen teknillisen yliopiston vieressä, johon on puolestaan keskittynyt paljon teknologiayrityksiä. Uusin kampus Mediapolis sijaitsee Tohlopissa, ja sen brändinä on luovat mediaosaajat. Yliopistonrinteen kampus on Tampereen keskustassa aivan Tampereen yliopiston vieressä. Tampereen kampuksilla Technopoliksella on yli 140 erikokoista ja eri toimialalla toimivaa

asiakasorganisaatiota. Technopolis näkee opiskelijoiden roolin merkittävänä asiakasorganisaatioilleen ja kuvaa seuraavasti: ”Tampere on Suomen – – toiseksi suurin opiskelukaupunki. Yliopistot sekä yli 30 teknistä ja ammatillista koulua tai opistoa kouluttavat 38 000 opiskelijan osaamispääomaa yritysten käyttöön.” (Technopoliksen internetsivut 2015, Technopolis Tampere – Monipuolista toimitilaa ja erinomaiset edellytykset yritystoiminnalle.)

### **5.2.5 Tampereen kaupunki**

Tampere on noin 220 000 asukkaan kaupunki Pirkanmaalla, ja se on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki. Tampereella voidaan olla ylpeitä muun muassa Suomen ensimmäisestä modernista tehdasrakennuksesta (Finlayson, 1837), yleisradiolähetystä (1923) ja jäähallista (Hakametsä, 1965) sekä maailman ensimmäisestä NMT- (1974) ja GSM-puhelusta (1991) sekä kävelevästä metsäkoneesta (1995). Suomen ensimmäisen teollisuuskaupungin osaamisen nykyaikaistaminen onnistui osaltaan kaupunkiin tulneiden korkeakoulujen ansiosta, kun 1960-luvulla Tampereelle rakennettiin sekä yliopisto että tekninen korkeakoulu. Tampereen kaupungin internetsivuilla Tamperetta luonnehditaan moderniksi huipputeknologian keskuksesi, jonka vahvoja aloja ovat ”– – koneenrakennus ja automaatio, lääketieteen teknologia, informaatioteknologia sekä viestintä ja uusmedia”. (Tampereen kaupungin internetsivut 2012, Historia lyhyesti; Tampereen kaupungin internetsivut 2015, Tampere sanoin ja kuvin, Perustiedot.) Tampere on merkittävä opiskelijakaupunki, sillä Tampereella on 35 000 korkeakouluopiskelijaa eli noin kuudennes kaupungin väkimäärästä on opiskelijoita, ja opiskelijakulttuurin nähdään kuuluvan Tampereen imagoon (Ryhmä 35 000:n internetsivut 2015, Toiminta). Tampereen kaupungilla on kaupunginvaltuusto, joka käyttää ylintä päätösvaltaa, ja kaupunginhallitus, joka vastaa muun muassa kaupungin hallinnosta ja taloudenpidosta sekä konsernihallinto, joka vastaa kaupungin keskushallinnosta: ”Konsernihallinto huolehtii kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja tarvittaessa muidenkin kaupungin toimielinten suunnittelu-, valmistelu- ja täytäntöönpanotehtävistä sekä muista hallintotehtävistä” (Tampereen kaupungin internetsivut 2015, Hallinto ja talous).

Tampereen kaupunki nousi Tampereen yliopistossa tehdyissä haastatteluissa tärkeäksi sidosryhmäksi ja erityisesti tiettyjen tutkimus- ja koulutusalojen tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi. Tampereen kaupungin rooli, kuten muidenkaan sidosryhmien rooli, ei ole täysin selväräinen, vaan sillä on useita intressejä tai paremminkin osakkuuksia (ks. mm. Freeman 1984, 92–93; Burrows 1999, 8).

Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta -raportin karkeassa tyypittelyssä kaupunkeja ei suoraan määritellä kuuluvaksi mihinkään yhteen ryhmään, vaikkakin ne mainitaan ammattikorkeakoulujen rahoittajaorganisaatioiksi välillisesti (ks. Lyytinen ym. 2012, 31–33). Tampereen kaupungin konsernitasolla oleva haastateltava kokee, että Tampereen kaupungilla on osallisuutta kaikissa eri sidosryhmäluokissa Tampereen yliopiston kanssa. Haastateltava kuvaa, kuinka sidosryhmäyhteistyö leikkaa läpi johtamisjärjestelmän siten, että esimerkiksi konsernitasolla on erilaiset intressit kuin tilaajaryhmällä tai vaikkapa palvelutoiminnassa jatkuen aina yksikkötasolle asti.

### 5.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisen aineistoin analyysi ei ole yksiselitteistä, vaan siihen on monia tapoja. Voidaankin ajatella, että ”– aineisto analysoidaan *samanaikaisesti* aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa”. Kyseenalaista on myös, kuinka erillisinä toimintoina voidaan pitää aineistoin luokittelua, analyysia ja tulkintaa ja ”[h]ermeneuttisesti painottuneissa tutkimuksissa selvää eroa näiden välille ei tehdä; sitä ei nähdä tarpeelliseksi eikä aina mahdolliseksikaan”. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.) Myös tässä tutkimuksessa, joka pohjaa hermeneuttiselle tiedekäsitykselle (ks. luku 2.3), lähdetään siitä, että luvuissa 6.1 ja 6.2 esiteltujen vastausten luokittelu alaluvuiksi ja erityisesti luvussa 6.3 toteutettu analyysi vastausten eroista ja yhtäläisyyksistä sekä tulkinnan pohjalta luvussa 7 esitellyt johtopäätökset lomittuvat vahvasti toisiinsa, ja voidaan sanoa, että aineistoa on analysoitu koko ajan.

Hieman tarkemmin aineiston analyysiprosessia voidaan hahmotella, kun todetaan, että tässä tutkimuksessa litteroidut haastattelut analysoidaan aineistolähtöisenä sisällönanalyysina, kuten aiemmassa Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta -tutkimuksessakin (ks. Lyytinen ym. 2012, 21) tehtiin. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat yleisesti aineistolähtöistä analyysiä ja toteavat, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan ”– aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti”. Sisällönanalyysia he luonnehtivat muun muassa siten, että ”[t]ällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa”, mutta tulee silti muistaa, että tutkija ei esitle järjestettyä aineistoa tuloksina, vaan kykenee tekemään myös mielekkäitä johtopäätöksiä. Tuomi ja Sarajärvi viittaavat Milesin ja Hubermanin (1994) määritelmään aineistolähtöisen sisällönanalyysin

prosessista, joka on jaoteltavissa kolmeen päävaiheeseen: ”– – 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.” Aineiston pelkistämässä karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Aineiston ryhmittelyssä voidaan etsiä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia tai molempia, ja samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi. Aineiston abstrahoinnissa ”– – erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä”, jonka jälkeen luokittelemalla saatuja käsitteitä yhdistellään siten, että saadaan vastaus tutkimustehtävään. Tuomi ja Sarajärvi määrittelevät sisällönanalyysin perustuvan ”– – tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä”. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 105, 110–115.) Tämä tutkimuksen analyysivaihe on toteutettu edellä mainitun aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin mukaisesti. Aineisto on litteroinnin jälkeen luettu tarkasti läpi, ja siitä on etsitty pelkistettyjä ilmauksia, joita on vertailtu haastattelujen kesken. Vertailun jälkeen aineisto on yhdistelty isommiksi luokiksi, ja viimeiseksi tulkinnan ja päättelyn kautta on muodostettu tutkimusongelmaan vastaavat johtopäätökset. Seuraavaksi käsitellään vielä hieman tutkimuksen luotettavuutta.

## 5.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy ensinnäkin haastatteluaineiston luotettavuus. Haastatteluaineisto on laadukas ja luotettava, jos muun muassa tekninen välineistö on kunnossa, haastattelurunko on hyvä ja ennalta on mietitty miten teemoja voidaan syventää, kaikkien haastatteluiden litterointi noudattaa samoja sääntöjä alusta loppuun sekä luokittelu ei ole sattumanvaraista. Haastatteluaineiston luotettavuuden lisäksi tulee ottaa huomioon muitakin asioita. Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla voi olla jopa viisasta luopua perinteisistä kvantitatiivisesta tutkimuksesta peräisin olevista reliaabeliuden ja validiuden käsitteistä, koska ne ”– – perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen”. Perinteisellä reliaabeliudella voidaan tarkoittaa, että samaa henkilöä tutkittaessa kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos tai että samaan tulokseen päätyy kaksi arvioitsijaa tai että sama tulos saadaan kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edellä mainituista määritelmistä on kuitenkin luovuttava, jos oletetaan, että ”– – ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos”, ”– – täydellistä intersubjektiivisuutta ei ole, toisin sanoen jokainen yksilö

tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman tulkintansa” sekä ”– – ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja siis vaihtelee ajan ja paikan mukaan, [joten] on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos”. Validiudesta voidaan erottaa esimerkiksi sisäinen validius ja ulkoinen validius, joista sisäisen validiuden ongelma kvalitatiivisessa tutkimuksessa juontaa juurensa siitä, että ”– – kausaalisuus ihmistä koskeissa tieteissä on systeeminen ja monimutkaisempi kuin kahden muuttujan välinen yhteys” ja ulkoisen validiuden ongelma siitä, että ”– – ei enää odotetakaan yleistettävyyttä, vaan myönnetään, että tutkimustulos riippuu historiallisista ja kulttuurisista tekijöistä ja että jokainen yksikö on erilainen”. Edellä mainitusta seuraa, että sekä sisäisen että ulkoisen validiuden termeistä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa luovuttava. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–186, 188.)

Hirsjärvi ja Hurme muistuttavat, että vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliuden ja validiuden perinteiset määritelmät on rationaalista hylätä, tutkimusta ei voida toteuttaa miten tahansa:

*”Tutkimuksen on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tämän tulee kuitenkin tapahtua tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa.”* (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185, 188–189.)

Vaikka Hirsjärvi ja Hurme päätyvät suosittamaan reliaabelius-termin hylkäämistä, he kuitenkin toteavat, että aineiston laadusta puhuttaessa ollaan kvalitatiivisessakin analysoinnissa lähellä perinteistä reliaabeliuden käsitettä, ja tällöin reliaabelius keskittyy haastattelijan toimintaan, ei niinkään haastateltavien vastauksiin: ”Reliaabelius koskee sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein jne. Samoin on tärkeää, että tulokset niin pitkälle kuin mahdollista heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa.” (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.) Edellä mainittu toteutuu tässä tutkimuksessa hyvin, koska luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3 haastateltujen näkemykset on esitetty suhteellisen yksityiskohtaisesti, jotta tutkijan omat käsitykset ja tulkinnat eivät liikaa nouse esiin, vaan tutkittavasta kohteesta enemmän tietävien haastateltavien kokemukset ja mielipiteet on riittävällä tarkkuudella dokumentoitu.

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko oli hyvin suunniteltu ja pohjautui aiempaan tutkimukseen, tekninen välineistö oli kunnossa, kaikki haastattelut litteroitiin samalla tarkkuudella, mikä luvussa 5.1 on kuvattu, ja haastateltujen vastaukset luokiteltiin tarkoituksenmukaisiin luokkiin. Kuten luvussa 5.1 todettiin, haastatteluiden alussa haastateltaville esiteltiin lyhyesti tehtävän tutkimuksen tavoitteet

ja toteutus. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tässä tuli kuitenkin olla tarkkana, jotta haastattelija ei ohjaa haastateltavien vastauksia tai sekoita haastateltavan omia ajatuksia. Myöskään ennakko-odotuksistaan, joita haastattelijalla tutkimuksen aiheeseen syvällisesti tutustuttuaan välttämättä on, ei pidä haastateltavalle mainita, jotta haastatteluissa saadut vastaukset eivät suuntaudu haastattelijan kuvittelemaan tai haluamaan suuntaa eikä tutkimuksen luotettavuus vaarannu.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee myös tiedostaa olosuhteiden aiheuttama ajallinen epätasaisuus. Tampereen yliopiston haastattelut on tehty kesä-syyskuun 2011 aikana, kun taas yliopiston sidosryhmiä on haastateltu syksyllä 2013. Tämä voi vaikuttaa hieman vertailtavien vastausten yhteneväisyyteen, koska haastateltavat tarkastelevat kysytyjä asioita tietystä aikaperspektiivistä. Tämä seikka tulee tiedostaa haastatteluissa saatuja vastauksia analysoidessa ja vertaillessa. Viimeiseksi tulee muistaa tutkimuksen toteuttamiseen välttämättä ja melko suurestikin vaikuttava tekijä, eli se että olen työskennellyt Tampereen yliopistossa ensimmäisen kerran vuoden 2011 kesällä ja tämän jälkeen ensin osa-aikaisena koulutusassistenttina talvesta 2012 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa sekä kevästä 2013 vuoden 2014 loppuun asti täysipäiväisenä projektisuunnittelijana Tampereen yliopiston yliopistopalveluissa, laatusolussa. Nämä työrupeamat ovat antaneet minulle arvokasta tietoa ja käsitystä Tampereen yliopiston toiminnasta ja toimintaympäristöstä, mutta samalla ne ovat luonnollisesti jossain määrin vaikuttaneet ajatuksiini ja objektiivisuuteeni suhteessa tutkittavaan aiheeseen. On siis erityisen tärkeää, että tämä liitos ja yhteys tiedostetaan eksplisiittisesti ja jatkuvasti tutkimusta toteuttaessa sekä erityisesti tutkimustuloksia analysoidessa ja niistä johtopäätöksiä vetäessä.

## **6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI**

### **6.1 Tampereen yliopiston vastausten analyysi**

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan Tampereen yliopiston johdon ja organisaatiotason hallinnon parissa tehtyjen haastattelujen vastauksia. Vastaukset esitetään teemoittain, ei vastaajakohtaisesti, joten käsitys Tampereen yliopiston suhtautumisesta ja näkemyksestä eri aihealueisiin muodostuu viiden eri haastateltavan mielipiteiden yhdistelmästä. Aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti valitut sidosryhmäyhteistyöhön liittyvät teemat ovat: yhteistyön muodot, organisointi ja johtaminen, luonne ja vuorovaikutus, haasteet ja onnistumiset, kehittäminen sekä sidosryhmäyhteistyön laatu.

#### **6.1.1 Sidosryhmäyhteistyön muodot**

On erilaisia toimintatapoja tehdä sidosryhmäyhteistyötä. Osa sidosryhmistä on sellaisia, joiden kanssa on välttämätöntä pitää säännöllisiä tapaamisia, esimerkiksi keskustelufoorumeja. Toisten sidosryhmien kanssa tapaamisia on tiheämmin esimerkiksi kerran kuukaudessa, toisten kanssa harvemmin esimerkiksi kerran lukukaudessa. Joidenkin sidosryhmien kanssa ei ole säännöllisiä tapaamisia, vaan heitä nähdään silloin tällöin. On myös sidosryhmiä, joita voidaan kutsua vapaamuotoisempiin tilaisuuksiin, kuten laskiaisgalaan, joissa keskustellaan, ideoidaan ja löydetään uusia kumppaneita. On olemassa myös aihekohtaisia tapaamisia, jotka kootaan jonkin tietyn teeman ympärille. Tällaisissa tapaamisissa voidaan pohtia esimerkiksi, mitkä ovat ajankohtaisia asioita teemaan liittyen tai missä pitäisi tehdä lisää tutkimusta. Tapaamismuodot vaihtelevat siis sen mukaan minkälaisista sidosryhmistä on kyse. Käytännön esimerkkeinä säännöllisistä tapaamisista paikallisten toimijoiden kanssa nousevat esille muun muassa tapaamiset Tampereen kaupungin edustajien, Unipolin, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Pirkanmaan liiton, ELY-keskuksen, alueen kunnanjohtajien ja pirkanmaalaisen kansanedustajien kanssa. Monialayliopiston luonteen vuoksi eri aloilla on erilaisia sidosryhmiä ja erilaisia sidosryhmäyhteistyön muotoja. Esimerkiksi kansainväliset sidosryhmät ovat niin pirstaleinen kenttä, että se koostuu pääosin yksittäisten professorien tai tutkijoiden yhteyksistä eri yliopistoihin tai tutkijaryhmiin. Joillain aloilla voi olla todella paljon kansainvälistä yhteistyötä, kun taas toisilla aloilla on vähemmän kansainvälisiä sidosryhmiä tai



yhteistyökumppaneita, mutta vastaavasti huomattavasti enemmän kansallisia tai paikallisia sidosryhmiä. Vaikka paikallisten kumppanien rooli on melko merkittävä Tampereen yliopistolle, voidaan karkeasti arvioida, että määrällisesti on enemmän kansainvälisiä kontaktiyliopistoja, joiden kanssa yhteistyötä on vain vähäisesti, kun taas paikallisten tahojen kanssa yhteistyötä on hyvin runsaasti. Kansainvälinen yhteistyö ei ole yhtä tiivistä ja päivittäistä kuin kansallinen tai paikallinen yhteistyö, joten painopiste voidaan nähdä olevan paikallisessa ja sitten kansallisessa sidosryhmäyhteistyössä. Voidaan jopa ajatella, että joidenkin kansainvälisten kumppanien funktio on toimia enemmänkin mainetta tuovana kuin todellisena hyvin toiminnallisena yhteistyökumppanina.

Sidosryhmäyhteistyö voidaan osaltaan mieltää alueelliseksi vuorovaikutukseksi. Se on osallistumista valtakunnallisiin ja alueellisiin yhteistyökuvioihin, esimerkiksi kuntien ja kuntayhtymien sekä yritysten ja elinkeinoelämän kanssa kuten myös verkostoitumista korkeakoulujen ja erillisten tutkimuslaitosten kesken. Yhteistyökuviot ovat hyvin moninaisia opetukseen ja tutkimukseen kytkeytyviä, eikä sidosryhmäyhteistyöhön voida sanoa olevan yhtä sapluunaa. Sidosryhmäyhteistyötä tapahtuu sekä instituutioiden että henkilöiden kautta. Instituutioiden tasolla tehdään sopimuksia, sitoumuksia ja on yhteistyökuvioita, mutta myös erityisesti henkilötasolla, esimerkiksi osallistutaan laajasti erilaisiin sidosryhmien toimieliimiin. Alakohtainen yhteistyö perustuu varmasti aina jossain määrin tutkijoiden verkostoitumiseen eli yksittäisten henkilöiden kontakteihin. Myös esimerkiksi yliopiston hallituksen ulkopuolisten jäsenten rooli on olennainen heidän tuodessaan päätöksentekoon kokemusta sidosryhmäyhteistyöstä, vaikka heitä ei varsinaisesti mielletäisikään sidosryhmien edustajiksi, vaan he ovat yliopiston edustajia, jotka toimivat yliopiston edun mukaisesti. Heidät on pyritty valitsemaan niin, että he edustaisivat eri alueita ja näin toisivat laaja-alaisuutta hallituksen toimintaan. Toinen hyvin tärkeä puoli hallituksen ulkopuolisten jäsenten roolissa on se, että he ovat yliopiston sisäisistä intresseistä vapaita ja tuovat tasapainoa päätöksentekoon. Ilman ulkopuolisia edustajia on suurena vaarana, että päätöksenteko voisi päästä vääristymään esimerkiksi jonkin tieteenalan näkemyksen mukaiseksi. Selkeämmin sidosryhmäyhteistyön yhdeksi osa-alueeksi voidaan nähdä se, että yksiköiden johtokunnissa on yliopiston ulkopuolelta edustajia vaikka voidaankin pohtia, että onko yhdestä kolmeen ulkopuolista edustajaa riittävästi, kun puhutaan yksikön tutkimuksen ja koulutuksen kehittämisestä, ja että minkälaisia täydentäviä keinoja olisi mahdollista käyttää sidosryhmien osallistumisessa. Ulkoisten sidosryhmien voidaan nähdä osallistuvan yliopiston laadun kehittämiseen ja takaamiseen muun muassa johtoryhmätyöskentelyn sekä strategiaproessin palautteen kautta. Palautetta saadaan esimerkiksi eri osa-alueiden ympärille rakentuneiden foorumeiden ja alakohtaisten yhteistyöryhmien kautta.

Tiettyjen ihmisten kanssa tehdään enemmän yhteistyötä, joidenkin kanssa yhteydenpito on jopa päivittäistä. Toisten organisaatioiden kanssa toiminta voi olla vakaata ja säännöllistä, kun taas toiset voivat esimerkiksi tilata asiakastytyväisyyskyselyn, ja toiminta on kertaluonteista. Sidosryhmäyhteistyön voidaan, esimerkiksi vahvasti sopimuksiin pohjautuvien, rahoittajien tai asiakkaiden kanssa tehtävien yhteistyömuotojen lisäksi, nähdä osaltaan olevan suhdetoimintaa, jossa raha ei liiku. Sidosryhmäyhteistyö ei siis ole välttämättä järjestäytynyttä, säänneltyä eikä sopimuksiin perustuvaa, vaan myös niin sanotusti normaalia toimintaa. Yhtenä sidosryhmäyhteistyön muotona tai ainakin osana sidosryhmätoimintaa voidaan nähdä yliopiston tiede- ja kulttuurilehti, Aikalainen, joka voidaan mieltää myös tietyllä tavalla sidosryhmälehdeksi. Tutkimuksesta tiedottaminen esimerkiksi lehdistötiedotteiden avulla on myös sidosryhmäyhteistyötä. Yhteistyötä tehdään toimittajien kanssa myös siten, että toimittajille etsitään pyynnöstä asiantuntijoita tai tietty joukko toimittajia kutsutaan silloin tällöin yliopistolle tutustumaan tiettyyn aiheeseen. Paljon järjestetään erilaisia ulospäin suuntautuvia tapahtumia yksin ja yhdessä eri tahojen kanssa ja esimerkiksi säännöllisesti tiedotetaan tamperelaisille viestimille yliopistolla tapahtuvista yleisölle avoimista ja maksuttomista tapahtumista. Myös alumnitoiminta on sidosryhmäyhteistyötä, joka tulee kasvamaan, ja Tampereen yliopiston Alumni ry:n jäsenenä saa esimerkiksi Aikalainen-lehden. Muiden korkeakoulujen kanssa tehdään sidosryhmäyhteistyötä muun muassa tiedottamisen suhteen. Vuosittain järjestetään esimerkiksi yliopistoviestinnän talvipäivät, jossa viestintäihmiset tapaavat toisiaan, sekä on olemassa yliopistotiedottajien postituslista, jonka kautta tieto kulkee. Niiden korkeakoulujen, joiden kanssa on enemmän yhteistyötä, voidaan tehdä muun muassa yhteisiäkin tiedotteita. Aktiivinen sidosryhmätyö on tutkimusyhteistyötä, esimerkiksi sitä mitä tutkijat tekevät itse päivittäin. Erityisesti tiettyjen tutkimusorganisaatioiden, esimerkiksi yliopistojen kanssa, yhteistyötä on tietoisesti pyritty aktivoimaan. Pisimmilleen vietyinä yhteistyön muoto voi olla hyvinkin konkreettinen ja rakenteellinen, kuten Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston välinen yhteinen yksikkö BioMediTech osoittaa. Yhteinen rakenne tavallaan legitimoii sidosryhmäyhteistyön ja arvottaa tietyn kumppanin muita tärkeämmäksi. Sidosryhmäyhteistyö voi olla myös sellaista, että se tähtää palvelujen organisoimisen tehokkuuteen esimerkiksi tietyllä alueella olevien korkeakoulujen kesken. Tällaisia yhdessä järjestettäviä palveluja voisi olla esimerkiksi kansainvälisten opiskelijoiden palvelut, ura- ja rekrytointi- sekä liikuntapalvelut ja kielikeskus. Tampereen yliopistossa tehtyjen haastatteluiden jälkeen tilanne on kehittynyt vieläkin vahvemman yhteistyön suuntaan Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston välillä. Myös Tampereen ammattikorkeakoulu on yhteistyökuvioissa mukana ja tätä uutta suuntaa on kuvattu tarkemmin luvun 4.1 lopussa.

Sidosryhmäyhteistyötä tehdään siis hyvin erilaisilla vakiintuneisuuden sekä rakenteellisuuden tasoilla. Yhteistyömuodon vakiintuneisuus ja rakenteellisuus voivat luonnollisesti muuttua ajan kuluessa, kuten Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja Jyväskylän yliopiston välisen Yliopistoallianssin organisoitumisen muutos osoittaa. Aluksi Yliopistoallianssilla oli oma samankaltainen johtamis- ja hallinto-organisaatio, kuin oikeillakin yliopistoilla eli sillä oli esimerkiksi neuvottelukunta ja hallitus. Tällaiset on kuitenkin purettu ja yhteistyön johtaminen tapahtuu johtoryhmässä, jossa ovat yliopistojen rehtorit ja yliopistojen hallitusten puheenjohtajat. Kuten Tampereen yliopiston internetsivuilla olleesta tiedotteestakin käy ilmi, ”[t]oiminnan byrokratiata vähennetään purkamalla hallinnollisia rakenteita ja painopiste siirretään vahvemmin sisällöllisen yhteistyön kehittämiseen” (Tampereen yliopiston internetsivut 2010, Yliopistoallianssi luopuu byrokratiasta ja panostaa yhteistyön sisältöihin). Myös Kuoppala on kommentoinut tätä allianssin purkautumista ja kokenut, että hanke on ollut enemmänkin legitimaatiotarpeesta alulle lähtenyt eikä niinkään aidosti uudistushakuinen (Kuoppala 2014, 269). Tieteenalayksiköiden tasolla sidosryhmäyhteistyö on muuttunut hieman formaalimpaan suuntaan esimerkiksi johtokuntien ulkopuolisten edustajien tai strategisten kumppanien nimeämisten kautta, kun taas yliopiston ylimmän johdon taholla epämuodollisempi verkostoituminen on voinut hieman lisääntyä. Myös esimerkiksi yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä on ollut huomattavissa suhdanteiden vaihtelu eri aikoina. Esimerkiksi 1990-luvun alussa ei ollut yleistä, että jokin yritys olisi tilannut yliopistolta koulutusta tai tuotekehitystutkimusta, kun taas siinä välissä ennen seuraavaa notkahdusta tällainen yhteistyö oli hyvinkin aktiivista.

### **6.1.2 Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen**

Tampereen yliopistossa koetaan, että sidosryhmäyhteistyötä pitää johtaa. Tämän nähdään olevan myös sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden toive, että yksittäiset ihmiset yliopistolta eivät päivittäin olisi yhteydessä erilaisten projektiensa tiimoilta esimerkiksi rahaa pyytämässä. Toiminnan pitäisi olla sillä tavalla johdettua, että yhteistyökuviot ja erilaiset projektit olisivat yliopistotasolla mietittyjä, koottuja, priorisoituja ja niistä neuvoteltaisiin sekä katsottaisiin, mitkä ovat kyseisen kumppanin kanssa parhaimmat yhteistyömuodot. Yliopistossa tulisi olla vähintään yksi ihminen, jolla olisi selkeä kokonaisnäkemys sidosryhmäyhteistyöstä, siitä mitä, kenen ja miten on tarpeen tehdä, koska yliopiston kokoisessa organisaatiossa niin merkittävää aluetta kuin sidosryhmäyhteistyö, ei voi jättää sattuman varaan. Yliopiston ylin johto ja yksikötason toimijat käyvät vuoropuhelua siten, että

yksikön asettamat tavoitteet ja toimenpiteet sidosryhmäyhteistyölle olisivat yliopiston strategian mukaiset sekä linjassa sen kanssa, mitä ylin johto edellyttää kumppanuuksilta ja yhteistyöltä. Sidosryhmäyhteistyön johtamisen vastuu on viime kädessä rehtorilla, mutta sen pitää olla myös toimijatasolla, esimerkiksi yksikkötasolla, kuitenkin siten, että myös ylin johto on tietoinen, mitä asioita tehdään. Haastatteluhetkellä sidosryhmäyhteistyö koetaan jossain määrin pirstaleiseksi, esimerkiksi ei ole olemassa tietojärjestelmää, josta olisi helposti nähtävissä, kenen kanssa tehdään minkäkinlaista yhteistyötä. Myös kysymys sidosryhmäyhteistyön johtamisen mahdollisuudesta nousee esiin, mutta sitä voidaan ainakin koordinoida ja pyrkiä toimimaan määrätietoisesti. Sidosryhmäyhteistyön vastuu on levittänyt laajalle, koska sitä ei kukaan yksittäinen henkilö pysty tekemään. Vaikka rehtorilla ja osittain vararehtoreilla on iso rooli sidosryhmäyhteistyössä, niin omalla tavallaan myös muutkin, erityisesti johtajat, tekevät sitä. Tampereen yliopisto on kansainvälisesti profiloitunut muiden yliopistojen joukossa vaihtelevalla menestyksellä. Tietyillä osa-alueilla yliopisto on kohtuullisen hyvin tunnettu tutkijoiden keskuudessa, mutta joillain osa-alueilla yliopisto on mahdollisesti melko hahmoton, mikä on osittain monitieteisyyden aiheuttama ongelma. Tämän suhteen on kuitenkin uusia avauksia tehty vahvasti, kuten merkittävä rahoitus Tekesiltä Tampereen teknillisen yliopiston kanssa tehtävään BioMediTech-yhteistyöhön osoittaa. Keskinäisen liiton hakeminen Tampereen yliopistojen kesken olisi kunnolla brändin luomista, ja myöskin Tampereen ammattikorkeakoulun mukaanottamisesta Kaupin uudisrakennukseen, vahvan sairaanhoitopiirin viereen, voisi muodostua kansainvälisesti ainutlaatuinen kokonaisuus. Tätä uutta profiloitumista Tampereen kolmen korkeakoulun kesken on kuvattu tarkemmin luvun 4.1 lopussa.

Sidosryhmäyhteistyö on joihinkin sidosryhmiin nähden melko johdettua ja kunnossa, mutta sidosryhmiä erittäin laajana joukkoja ajateltuna, sidosryhmäyhteistyötä ei voikaan välttämättä selkeästi johtaa. Sidosryhmäyhteistyön johtaminen voidaan nähdä osaltaan myös sitä kautta, että toiminnan perustuessa sidosryhmien valtavaan määrään johtaminen on sitä, että kaikki sidosryhmät saavat asiantuntevan ja laadukkaan kohtelun.

### **6.1.3 Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus**

Sidosryhmäyhteistyön luonne on joidenkin sidosryhmien kanssa muuttunut vastavuoroisemmaksi kuin se ehkä joskus on ollut. Entistä vähemmän on yksipuoleista kontaktinottoa vain silloin, kun on rahantarvetta. Sidosryhmäyhteistyössä pitää olla pikemminkin sellainen tilanne, että neuvotellaan

kaikkien yhteistyötahojen prioriteeteista ja pyritään molemminpuoliseen hyötyyn. Usein yhteistyö on luonteeltaan sellaista, että yliopisto saa taloudellista tukea pystyäkseen tekemään jotain ja yhteistyökumppani saa yliopistolta asiantuntijuuden. Sidosryhmäyhteistyön vastavuoroisuus on johtanut siihen, että ideoita ja yhteistyömahdollisuuksia tulee entistä enemmän yliopiston sidosryhmiltä. Sidosryhmäyhteistyö nähdään vuoropuheluna, ja tavoitteena on yhteisten intressien saavuttaminen. Myös opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaan sidosryhmäyhteistyön voidaan nähdä olevan vuoropuhelun kaltaista, vaikka ministeriö toimiikin isona rahoittajatahona ja siihen voidaan nähdä olevan jonkinlainen alistussuhde. Toisaalta ministeriö voidaan nähdä sidosryhmänä olon lisäksi myös enemmänkin ohjausryhmänä, koska sillä on päärahoittajana luonnollisesti mahdollisuus myös jonkinasteiseen ohjaukseen, erityisesti valtakunnallinen ohjausrooli. Kun taas ajatellaan lahjoittajien roolia sidosryhmätahona, on oltava todella tarkkana yliopiston autonomiasta ja ymmärrys on se, että lahjoitukset ovat pyyteettömiä eivätkä tuo sananvaltaa yliopiston sisällä tai vaikuta esimerkiksi lahjoittajatahon kanssa kilpailuttamisen jälkeen tapahtuvaan yhteistyöhön tai sopimukseen. Yleisestikin sidosryhmäyhteistyössä pitää olla oikealla tavalla ylpeä eikä kontallaan mihinkään suuntaan. Sidosryhmäyhteistyö on osittain myös edustamista, edunvalvontaa ja mielikuvien luomista. Pitäisi siis olla läsnä eri paikoissa, antaa aktiivinen kuva, saada hyvissä ajoin tietoa asioista sekä päästä mahdollisesti vaikuttamaan päätöksentekoon varhaisessa vaiheessa. Eri tieteenalat ovat automaattisesti eriasteisesti verkostoituneita ja eri aktiivisuusasteella tekemässä sidosryhmäyhteistyötä.

Sidosryhmäyhteistyö on luonteeltaan hieman erilaista ja toimintatavat vaihtelevat riippuen siitä, onko kyse esimerkiksi yhden hengen yrityksestä vai suuresta monikansallisesta organisaatiosta. Sidosryhmäyhteistyö on tavallaan vuorovaikutteista, mutta osittain myös yhdensuuntaista tiedottamista yliopiston asioista ja siellä tehtävästä työstä, esimerkiksi median kautta suurelle yleisölle, kansalle. Pitkälle vietyinä ajatusketjuna sidosryhmätoiminnan voidaan joidenkin tahojen suuntaan nähdä olevan markkinointia, myyntiä ja manipulointia. Markkinoinnilla osaltaan oikeutetaan yliopiston olemassaoloa ja muodostetaan mielikuvaa yliopistosta positiivisemmaksi, kun ihmiset ymmärtävät mitä yliopistoissa tapahtuu. Sidosryhmäyhteistyö on myös jossain mielessä imagon rakentamista, helpon lähestyttävyyden ja joidenkin yliopiston osa-alueiden näkökulmasta hyvän palvelun tunteen välittämistä. Joidenkin sidosryhmien kohdalla yhteistyön luonne voidaan nähdä hyvinkin tilannesidonlaisena. Esimerkiksi media voidaan toisinaan nähdä sidosryhmänä ja toisinaan välineenä, vaikkakin tilanne on usein se, että toimijoiden edut ovat yhtenäiset. Osa sidosryhmäyhteistyöstä on luonteeltaan niin sanotusti pakotettua eli on viranomaistahoja, kuten opetusministeriö, jonka kanssa on pakko toimia.

Sidosryhmäyhteistyössä on jossain määrin aina läsnä hyötynäkökulma. Rahan lisäksi tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tieteellisen tiedon kumuloitumista tieteen tekemiseen liittyvän verkostoitumisen kautta. Jos sidosryhmänä ajatellaan laajaa kokonaisuutta, kuten kansaa tai ”suurta yleisöä”, sidosryhmäyhteistyön motiivi ja luonne on hyvin erilainen kuin vaikkapa yhteistyökumppanin kanssa toimiessa. Ihmiskunnan parhaaksi toimiminen ja yleisen hyvän tuottaminen muun muassa kehitysyhteistyöllä ja ympäristönsuojelulla on yksi osa sidosryhmätoimintaa. Tässä voidaan osittain nähdä olevan kyse mielikuvien rakentamisesta ja olemassaolon oikeutuksesta eli siitä, että yliopistojen välillisesti suurin yksittäinen rahoittaja eli kansa, kokisi olevan mielekästä ylläpitää yliopistoja, toisin sanoen saavansa vastinetta rahoilleen. Raha ja rahoituksen saaminen voi olla yksi motiivi. Sidosryhmäyhteistyö erityisesti rahoittajayhteistyönä on tullut entistä tärkeämmäksi. Myös molempien yhteistyön osapuolten saamat hyödyt sekä kollegiaalinen yhteistyö esimerkiksi tutkimusyhteistyön kohdalla on yleinen motivoiva tekijä. Vaikka raha onkin yksi potentiaalisesti iso motivaattori tehdä sidosryhmäyhteistyötä, ei pidä kuitenkaan sotkea yliopistojen tekemää varainkeruuta sidosryhmäyhteistyöhön, koska ne eivät ole sama asia.

#### **6.1.4 Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset**

Haasteita on aiheuttanut, että monet yliopistot ovat aiemmin olleet suhteellisen sisäänpäin kääntyneitä ja kuvitelleet kykenevänsä kaikkeen itse. Sidosryhmäyhteistyö on kuitenkin luonteeltaan hyvin vuorovaikutteista, joten avautuminen yhteiskuntaan päin on tärkeää, kuten viime vuosina on onnistuttukin tekemään. Sidosryhmäyhteistyön johtaminen on haasteellista verkostomaisen johtamisen ongelmien takia, koska vaikka nimellisesti vastuutetaan tietyt henkilöt, pitäisi onnistua järkevästi delegoimaan sekä varmistamaan tiedonkulku siten, että vastuulliset henkilöt pystyvät seuraamaan, onko kehittymistä tapahtunut. Epäformaali tiedonkulku toimii melko hyvin esimerkiksi rehtorin johtoryhmän avulla, mutta kehitettävää on erityisesti formaaleissa mittareissa ja raportointimenetelmissä. Haastatteluhetkellä sidosryhmäyhteistyön laadulle aiheuttaa haasteita sidosryhmäyhteistyön pirstaleisuus ja sellaisen tietojärjestelmän puuttuminen, josta pystyisi näkemään yhteistyötahot ja -muodot. Tietoarkkitehtuuri koetaan pirstaleiseksi ja puutteelliseksi siten, että vaikka on lukemattomia tietolähteitä, kaikki tieto pitää kerätä erikseen eri lähteistä esimerkiksi kyselyillä. Kun tiedonkeruu ei ole kunnossa eikä relevanttia tietoa ole saatavilla yhtenäisenä, on laatua vaikea valvoa. Kokonaisarkkitehtuurin saaminen kuntoon tietojärjestelmissä on ollut myös

yksi haasteista, ja tähän on tartuttu muun muassa toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen liittyvän laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä. Haastetta voi aiheuttaa myös yliopiston hallituksen ulkopuolisten edustajien toiminta. He eivät saa olla hallituksessa minkään tietyn sidosryhmän edustajina. He voivat yleisesti ajaa sidosryhmien tärkeyttä, mutta jos he alkavat ajaa jonkun tietyn tahon, esimerkiksi yrityksensä etua, on menty vikaan. Pienenä vaarana tai ainakin pelkona voi olla se, että yliopistoa ohjataan liikaa elinkeinoelämän suuntaan, mutta tässä on operatiivisen johdon oltava tarkkana ja pidettävä asia hallussa. Sidosryhmäyhteistyössä ei pidä olla liian viaton eikä mennä liian syvälle, vaan jonkinlainen etäisyys ja päättäväisyyttä omista asioista on muistettava pitää. Esimerkkinä huonosta sidosryhmäyhteistyöstä voi mainita sellaisen, että altistutaan painostukselle ja sotkeennutaan sopimukselliseen tilanteeseen, jossa muiden tahojen esittämänä aloitetaan joku tietty koulutus, joka myöhemmin huomataan toimimattomaksi. Sellaisiin asioihin pitää pystyä suhtautumaan kriittisesti, joissa jokin taho saa hyvän idean ja vaatii yliopistoa tekemään sen. Myös saataessa palautetta ulkoisilta sidosryhmiltä tulee muistaa pitää tietty etäisyys. Kaikki palaute ei realisoidu, vaan saatua palautetta pitää jalostaa ja miettiä minkälaisiin toimenpiteisiin yliopistossa on mahdollisesti syytä ryhtyä.

Laadunhallinnan haasteena sidosryhmäyhteistyössä on se, että saadaan ylläpidettyä ja kehitettyä oman toiminnan taso sellaiseksi, että yhteistyötahot, kuten asiakkaat tai rahoittajat, saavat jatkossakin yliopistosta tarvitsevana asiantuntijuuden. Joskus haasteita on aiheuttanut tiedonkulku ja synkronointi esimerkiksi ylimmän johdon ja alemman tason kesken, mutta nyt esimerkiksi johtoryhmätyöskentely on saatu sille tasolle, että tieto sidosryhmäyhteistyöstä kulkee paremmin ja organisaation sisäinen toiminta on päämäärätietoisempaa. Vaikka yliopisto pyrkisi tietoisesti rakentamaan imagoaan osana sidosryhmäyhteistyötä, sen tulee olla tarkkana, että mainostaminen tai markkinointi pysyy yliopistolle soveliaassa muodossa ja on kohdistettu tarkoituksenmukaisesti joillekin kohderyhmille. Mielikuvien luomiseen liittyy myös tietojen saatavuus. Aiemmin yliopistosta jaettiin avoimemmin ulkopuolelle asiakirjoja sellaisenaan ilman tulkintaa, mutta nyt suunta on ollut se, että on alettu tehdä enemmän tiedottamista. Sidosryhmätyön kehittämisen kannalta olisi hyvä pohtia, onko sinänsä äärimmäisen hyvä tiedottamisen tapa tarpeeksi avoin ja mahdollistaako se vuorovaikutuksen.

### 6.1.5 Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen

Kansainvälinen sidosryhmäyhteistyö on todella pirstaleista. On olemassa paljon yliopistoja, joiden kanssa tehdään hieman yhteistyötä, jolla ei ole suurta merkitystä käytännössä, kuten vaihtosopimuksia tai on vain muutama vaihto vuodessa. Paremminkin ja enemmän tulisi pyrkiä siihen, että olisi vähemmän yliopistoja, joiden kanssa yhteistyötä tehtäisiin laaja-alaisemmin, runsaammin sekä määrätietoisemmin ja tätä onkin pyritty viime aikoina viemään eteenpäin. Ulkomaisten yliopistojen kanssa on pyritty löytämään aiempaa tavoitteellisempia ja täsmällisempiä organisaatiotasoisia yhteistyömuotoja ja on alettu pohtia, mitkä voisivat olla niitä yliopistoja, joiden kanssa kannattaisi syventää yhteistyötä sekä hakea pitkäjänteisyyttä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muut yliopistot unohdettaisiin ja heidän kanssaan ei voisi harjoittaa sidosryhmäyhteistyötä. Strategisia ulkomaisia kumppaneita ei lähdetä määrittelemään ylhäältä käskien, vaan tieteenalayksiköiden sisältä ohjautuen. Sidosryhmäyhteistyön laatua on pyritty varmistamaan siten, että tieteenalayksiköissä on koottu systemaattista kuvaa kumppanuuksista ja pyritty kehittämään sidosryhmäyhteistyölle omia indikaattoreita, joilla voitaisiin mitata, miten kokonaisuudessa sekä minkäkin kumppanin kanssa on onnistuttu. Tiettyjen valittujen strategisten kumppanien kanssa tehtävää toimintaa seurataan ja tuetaan, koska yhteistyö ei synny itsestään, vaan tulee olla aikaa ja resursseja tehdä sidosryhmäyhteistyötä.

Sidosryhmäyhteistyön ulospäinsuuntautuneisuus voisi olla vahvempaakin, erityisesti tehtävän tutkimuksen sisältöjä voisi viestinnän kautta tuoda vahvemmin esiin eikä olla liian vaatimaton. Myös tarve saada sidosryhmäyhteistyö tai yhteiskunnallisen vuorovaikutus näkyvämmäksi on kasvanut. Yleisölle avautumista voitaisiin parantaa esimerkiksi esittelemällä vuosittain yliopistossa tehtävän työn tuloksia sekä mahdollisesti järjestämällä esimerkiksi kiertokäyntejä tai muita matalan kynnyksen tapahtumia yliopistossa. Tätä kautta ihmisille tulisi kuva yliopistosta helpommin lähestyttävänä paikkana ja käsitys siitä, että yliopistossa tehdään paljon ja aidosti hyödyllisiä asioita. Sidosryhmäyhteistyön aktiivisuudessa on toki eroja eri tieteenalojen välillä. Myöskin elinkeinoelämän suuntaan tehtävää sidosryhmäyhteistyötä voisi olla enemmän, sitä voisi syventää joiltain osin ja siinä voisi olla aktiivisempi. Elinkeinoelämäkytkentä on vähän heikompi moneen muuhun yliopistoon verrattuna, mikä on melko luonnollista Tampereen yliopiston tieteenaloista johtuen. Ulkopuolisilta sidosryhmiltä saatavassa järjestelmällisessä palautteessa sidosryhmäyhteistyön, strategiaprosessin sekä laadunhallinnan osana voisi olla myös hieman kehitettävää. Ulkoisilla sidosryhmillä on vaikutusta yliopiston toiminnan kehittämiseen esimerkiksi palautteen kautta, mutta se ei ole kovin systemaattista. Myös yliopiston hallituksen ja yksiköiden



johtokuntien ulkopuolisilta jäseniltä voisi olla hyvä kysyä säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa, sidosryhmäyhteistyön onnistumisesta ja fokuksista. Palautteen lisäksi tulisi olla sellaista pitkäjänteistä ja ennakoivaa tiedonkulkua yliopiston ulkopuolelta, mikä mahdollistaisi johtamisen ja toiminnan kehittämisen kuitenkin menemättä siihen, että ulkopuolinen toimintaympäristö sanelisi, mitä yliopiston pitäisi tehdä.

Sidosryhmäyhteistyötä pitäisi viedä määrätietoisempaan ja suunnitelmallisempaan suuntaan. Vähemmän ad hoc -tyyppistä reagoitua esimerkiksi kokous- tai seminaarikutsuihin ja enemmän selvästi organisoitua ja ennalta suunniteltua. Konkreettinen keino pitää huoli siitä, että sidosryhmäyhteistyö voi olla laadukasta, on se, että yliopiston tukipalvelut pyrkivät opastamaan toimijoita, esimerkiksi yksikön tutkijoita, sidosryhmäyhteistyön käytännön asioissa, kuten sopimuspohjissa, vastuissa ja niin edelleen. Juridisuuden ja oikeellisuuden varmistaminen on siis osa sidosryhmäyhteistyön laadunvarmistuksen roolia. Myös viestinnän tuki yksiköille ja henkilökunnalle on osaltaan tapa varmistaa sidosryhmäyhteistyön laatua, kun se ajatellaan imagon rakentamisen kautta. Viestinnän tuki, esimerkiksi graafisen ohjeistuksen kautta, auttaa yliopistoa esittäytymään jossain määrin yhtenäisenä ja ammattimaisena kokonaisuutena. Kehitettävää olisi alumniyhteistyössä, koska alumnien yhdistyksen toiminta on ollut aikaisemmin jossain määrin henkilövetoista ja pienillä resursseilla tehtyä eikä niinkään järjestelmällistä eikä kattavaa. Alumnisuhteet tulisi saada systemaattisemmiksi ja heidän kanssaan tulisi verkostoitua paremmin. Toiseksi hieman paitsioon jääneeksi sidosryhmäjoukoksi voidaan ajatella niin sanottua suurta yleisöä ja ehkä tarkemmin lapsia. Jonkin verran lapsille kohdistuvaa toimintaa Tampereen yliopisto on järjestänyt, mutta esimerkiksi joissain muissa yliopistoissa on panostettu enemmänkin, kuten järjestetty lasten yliopistoa. Kehitettävää olisi myös siinä, että yliopistolla ei ole varsinaista englanninkielistä sidosryhmälehteä, joka menisi esimerkiksi ulkomaisiin yliopistoihin. Yliopistolla tosin on Research and Study -verkkojulkaisu, johon käännetään Aikalaisesta relevantteja juttuja. Tilaustutkimuksen ja sen tukemisen prosessien arviointi olisi olennaista sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan kannalta, ja tässä olisi hyvä olla yliopiston tasoinen koordinoitumekanismi. Tutkimuksen tilaajaan tulisi olla yhteydessä yliopiston suunnalta tutkimushankkeen päätyttyä ja pitäisi selvittää, kuinka tyytyväinen tilaaja on ollut sekä mahdollisesti saada luotua pitempiaikainen asiakaskontakti. Mikäli mahdollista, myös tutkintokoulutuksessa olisi mielekästä osana kerran kolmessa vuodessa tehtävää opetussuunnitelmien kehittämistä, onnistua saamaan palautetta relevanteilta sidosryhmiltä, siitä kuinka he kokevat, että tutkinto-ohjelmien sisältöjen osaamisperustaisuus on toteutunut tutkinnon suorittaneiden osaamisessa.

### 6.1.6 Sidosryhmäyhteistyön laatu

Laadukkaan sidosryhmäyhteistyön määrittäminen on hyvin vaikeaa, koska vaikka määrällistä tietoa pystytään helposti ja luotettavasti keräämään esimerkiksi kumppaneiden, rahanliikkumisen, syntyneiden julkaisujen tai erilaisissa ryhmissä toimimisen määrästä, laadulliset indikaattorit ovat varsin ongelmallisia. Myös sellaisten määrällisten indikaattorien, jotka mahdollistaisivat vertailun esimerkiksi yliopistojen tai yksiköiden välillä, määrittäminen voi olla hankalaa ja ehkä jopa välttävää, mutta yliopiston sisäiseen käyttöön eli oman kehittymisen seurantaan tarvittaisiin jotain luotettavia mittareita. Sellaisia laadullisiakin indikaattoreita, joilla pystyttäisiin mittaamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta, niitä vaikutuksia mitä yliopiston toiminnalla on, pitäisi onnistua löytämään ja koko ajan kehittämään. Yksi tapa saada tietoa yliopiston toiminnan vaikuttavuudesta on kysyä asiaa sidosryhmiltä. Kun onnistuttaisiin ensin määrittelemään tai ryhmittelemään, ketkä ovat yliopistolle tärkeitä sidosryhmiä, heiltä voitaisiin tiedustella, millaisena he kokevat Tampereen yliopiston kanssa tehtävän sidosryhmäyhteistyön tilanteen. Kuten eräs haastateltavista hyvin kiteyttää: ”– – miksi ihmeessä me ei kysytä niiltä, jotka sen parhaiten tietää, miksi me itse yritetään sitä keksiä – – sidosryhmät on niitä, joilla on oikeuksia tai velvollisuuksia tai odotuksia yliopistoon kohdistuvia, niin eihän niitä voi parhaiten tietää kuin, ne joilla niitä on”.

Vaikka laadullisten indikaattorien määrittäminen ei ole selkeää, voidaan yliopiston johdon haastatteluista kuitenkin nostaa esiin joitain asioita, joiden kautta sidosryhmäyhteistyö voisi olla laadukasta. Yliopiston tulee olla avoinna siten, että aina kun aukeaa uusi mahdollisuus saada uusia kontakteja yliopiston ulkopuolelle, se pitäisi pystyä hyödyntämään. Yliopisto ei elä umpiossa, joten sidosryhmäyhteistyö opetuksen ja tutkimuksen rinnalla on äärimmäisen tärkeä. Olemassaolon perusta on se, että osallistutaan ja ollaan laajalti aktiivisia. Vaikka yliopistojen oikeusaseman muutos on lisännyt aktiivisuutta ja käsitystä avarampaan suuntaan, sidosryhmäyhteistyö ei ole tutkimuksessa ja opetuksessa mikään uusi, vaan luonnollinen asia tutkimusyhteistyön ja opetukseen liittyvän yhteistyön myötä, ja myös kansainvälisyys edellyttää sidosryhmäyhteistyötä. Laatuajattelussa ja ilmapiirissä on myös tapahtunut muutosta viime vuosien aikana. Esimerkiksi muuttunut oikeusasema ja siihen osaltaan liittyvät auditoinnit ovat pistäneet parantamaan toimintaa ja olleet kehittäviä.

Laadukkaan sidosryhmäyhteistyön määrittäminen on vaikeaa eikä ole yksiselitteistä, mikä taho olisi oikea arvioimaan sitä, että toimiiko sidosryhmäyhteistyö. Aidosti objektiivisen käsityksen saaminen on hankalaa, ja näkemys voi vaihdella suurestikin riippuen siitä keneltä kysytään. Niin sanotun kolmannen tehtävän eli yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden näkeminen irrallisena

kokonaisuutena voi olla hieman problemaattista. Kansallinen ja alueellinen tehtävä sekä veronmaksajien etu tulee parhaiten täytetyksi, kun yliopistot tekevät mahdollisimman korkeatasoista tiedettä, tuottavat uutta tietoa, antavat korkeatasoista opetusta ja tuottavat päteviä ihmisiä maailmalle tekemään erilaisia töitä: ”– – vaikuttava tutkimus ja laadukas opetus ovat ne asiat, joiden kautta tehdään sitä sidosryhmäyhteistyötä – –”. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta tehdään osaltaan myös tiedottamisen kautta siten, että ihmiset saavat todenmukaista tietoa siitä, mitä tutkimusta yliopistossa tehdään ja mitä hyötyä siitä on. Tampereen yliopistossa koetaankin toiminnan olevan todella avointa. Esimerkiksi uusi tieteellinen tieto pyritään laittamaan avoimesti saataville: pro gradu -tutkielmat ja väitöskirjat ovat olleet mahdollisesti ensimmäisenä yliopistona Suomessa kokonaisina saatavilla julkaisuarkistossa. Jos sidosryhmäyhteistyötä ajatellaan imagon ylläpitämisen näkökulmasta, niin silloin sidosryhmäyhteistyö on onnistunutta, kun asiat tehdään niin hyvin, että toimittuaan Tampereen yliopiston kanssa, kenellekään ei jää kielteistä kuvaa yliopistosta. Olennainen osa sidosryhmäyhteistyön laadunhallintaa on se, että palautteeseen pystytään reagoimaan tarvittaessa hyvinkin herkästi ja nopeasti, esimerkiksi toimimattomia toimintatapoja muuttamalla.

## **6.2 Sidosryhmien vastausten analyysi**

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan valittujen sidosryhmien edustajien vastauksia. Vastaukset esitetään samojen teemojen mukaisesti kuin luvussa 6.1. Luvussa 6.2.6 sidosryhmien vastaukset on tiivistetty teemoittain taulukoihin.

### **6.2.1 Unipoli Tampere**

#### *Sidosryhmäyhteistyön muodot*

Vahva pohja sidosryhmäyhteistyölle lähtee jo siitä, että Unipoli-toimintaa johdetaan kaikki korkeakoulujen rehtorit sisältävän johtoryhmän kautta, joka kokoontuu muutaman kerran vuodessa. Unipolilla on myös monia muitakin ohjausryhmiä, joissa on edustus kaikista korkeakouluista. Tällaisia ovat muun muassa kansainvälisten asioiden ohjausryhmä sekä Unipoli Sportin oma ohjausryhmä. Näiden lisäksi on paljon säännöllisiä, kerran kuukaudessa tai useammin, toteutuvia

tapaamisia eri ihmisten välillä. Säännöllisten tapaamisten lisäksi Unipolin edustaja tapaa aina tarvittaessa väkeä korkeakouluista, ja hänellä on laajat ja hyvät verkostot. Tilannetta kuvaa hyvin haastatellun vastaus: ”Meillä on hyvin monenlaisia vakiintuneita yhteistyöelimiä, joita pyöritetään. – Että monenlaisia sellaisia säännönmukaisia on ja sitten on hirveän paljon sitä, että henkilökohtaiset suhteet.” Yhteistyö saa siis niin virallisempia ja säännönmukaisempia kuin epävirallisempiakin ja tarpeesta kumpuavia muotoja. Tähän suhteeseen ollaan Unipolissa tyytyväisiä. Sidosryhmäyhteistyön muodot ovat pitkälle muokattavissa tarpeen ja tilanteen mukaan. ”Mä näen sen hyvin olennaisena ja tärkeänä asiana, että tämä koko ajan elää tämä asia. Koko ajan huomataan, että tästä on oikeasti aidosti hyötyä, ja tämä edistyy tämä toiminta, ja sitä varten täytyy olla näitä tällaisia säännönmukaisia, muitakin yhteistyön muotoja. – Ja taas ne case-by-case –jutut, niin niitä tehdään sen mukaan, kun niitä on.”

#### *Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen*

Unipolin edustaja ei koe, että Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyön organisoinnissa tai johtamisessa olisi suuria puutteita. Hän kuitenkin esittää Tampereen teknillisen yliopiston puolelta esimerkin, jonka hän toivoisi yleistyvän korkeakoulukentällä laajemminkin. Rehtorin alaisuuteen on palkattu hiljattain yhteisöistä ja kumppanuuksista vastaava johtaja, jonka vastuulla on muun muassa strategiset kumppanuudet sekä kumppanuusmallien ja TTY:n sisäisten toimintatapojen rakentaminen. Tällä henkilöllä on todella hyvä ja laaja verkosto ja ”hän tuntee ihmisiä ihan joka puolelta, joka yliopistosta, Tampereen kaupungilta, ministeriöistä”. Unipolin edustaja kokee myös, että ”tällaiset henkilöt ovat juuri sidosryhmäyhteistyössä kyllä korvaamattomia kaikilla tavoin, että heitä pitäisi olla joka koululla”. Unipolin edustaja näkee sidosryhmäyhteistyön kuitenkin myös niin, että esimerkiksi korkeakoulujen toimintaympäristössä yhden ihmisen on mahdotonta hallita sidosryhmäsuhteita tai sidosryhmätoimintaa. Jokainen organisaation jäsen tekee tavallaan sidosryhmäyhteistyötä, esimerkiksi verkostoituessaan omalla tieteenalallaan. Nykyään korkeakouluilta kuitenkin edellytetään sidosryhmäyhteistyön olevan ”säännönmukaisempaa, johdonmukaisempaa [ja] hallitumpaa” ja ”vähän selkeä kanta muillakin kuin rehtorilla siitä, että mitä tehdään”.

### *Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus*

Yhteistyö Tampereen yliopiston ja Unipolin välillä on hyvin vuorovaikutteista, avointa, monipuolista ja välitöntä sekä oma-aloitteista. Unipolin edustaja kuvailee, että yhteistyötä on ”helpottanut hirveästi se, – – että me ei olla haettu mitään yhteisiä hallintorakenteita”. Erityisesti ajateltaessa Tampereen korkeakoulujen välistä yhteistyötä, jossa Unipoli on toimijana vahvasti läsnä, erot korkeakoulujen välillä nähdään vielä niin suurina, että vastareaktioita nousee, jos yhteistyötä pyritään viemään liikaa rakenteisiin. ”Yhteistyö on helppoa niin kauan, kun ei puhuta yhteisistä rakenteista.” Erilaisuus ja omaleimaisuus ovat kuitenkin vahvuus yhteistyössä. Unipolin edustaja kokee, että ”– – jokaisella koululla on se omaleimaisuus ja oma lisäarvonsa, ja kun jokaisessa on vähän oma tapansa ollut tehdä ja hoitaa asioita, niin niitä yhdistämällä saadaan paljon enemmän”. Sidosryhmäyhteistyö toimii parhaiten niin kauan kuin hyväksytään ja arvostetaan toisen omalaatuisuutta eikä yritetä liikaa puuttua toisen vakiintuneisiin toimintatapoihin.

### *Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset*

Onnistuvan sidosryhmäyhteistyön haasteiksi Unipolin edustaja nostaa niin rajalliset aika- kuin henkilöresurssitkin:

*”Siinä se laatu saattaa tavallaan kärsiä, ei ole sellaista mitä itse haluaisi tai mitä korkeakoulut ehkä kaikki toivoisivat siinä olevan. – – Resurssien rajallisuus näihin kaikkiin mahdollisuuksiin, mitä tässä asiassa olisi, on varmaan suurin sellainen laadullisen toiminnan este. Tai laadukkuuden este, jos puhutaan näin.”*

Oman haasteensa tuo myös se, että jokaisella organisaatiolla on oma toimintakulttuurinsa, ja kun nämä ”laitetaan jollain tavalla yhteen, niin siinä on aina sellaista jonkinlaista elämistä”. Kysyttäessä onko aiemmin sidosryhmäyhteistyössä epäonnistuttu jollain tavalla, Unipolin edustaja mainitsee, että puolen vuoden tarkasteluperspektiivillä ei eteen vielä ole tullut isompia asioita. Jos ongelmia on ilmennyt, ne on onnistuttu pienillä korjausliikkeillä laittamaan kuntoon, kuten ryhmien kokoonpanoja muuttamalla. ”Muokataan jotain aikatauluja, onko tämän ryhmän järkevää kokoontua näin usein. Se on lähtenyt aika usein ryhmäläisistä itsestään, että hei onko meidän fiksua istua näin laajalla porukalla näin usein.” Aiemmin jotkut yhteistyökuviot ovat tyrehtyneet, ja epäonnistumisia on tullut, mikä on luonnollisesti aiheuttanut pientä notkahdusta yhteistyöhön. Erityisen onnistuneita asioita yhteistyössä ovat olleet liikuntapalveluiden tarjonnan alkaminen sekä poliisiammattikorkeakoulun liittyminen

Unipolin toimintaan mukaan. Myös kansainvälistymiseen liittyvä toiminta on sujunut, ja opiskelijoilta on tullut hyvää palautetta.

### *Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen*

Unipolin edustaja on suhteellisen tyytyväinen Tampereen yliopiston kanssa tehtävään sidosryhmäyhteistyöhön eikä koe mitään suuria parannuksen tarpeita. Yleisenä parannusehdotuksena hän kommentoi, että ”[n]o ehdottomasti siis tämä yhteisöistä ja kumppanuuksista vastaava johtaja olisi mun mielestä sellainen hyvä asia, jonka voisi kopioida”. Hän näkee, että henkilö, joka tarkastelisi yliopistoa kokonaisuutena ja rehtorin apuna sekä yrittäisi haalia että omaisi erinomaiset sisäiset ja erityisesti ulkoiset verkostot, helpottaisi ja jakaisi rehtorin työtaakkaa. Tässä tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä ”siinäkin on vaaransa, että se ulkoistuu välillä vähän liikaakin”. Unipolin edustaja kokee, että jokainen organisaation jäsen edistää sidosryhmäsuhteita omalla tavallaan ja tahollaan, mutta kun sidosryhmäyhteistyön tulisi olla keskitetymppää, koordinoitumpaa ja näkyvämpääkin, niin siinä olisi hyvä olla joku rehtorin apuna tekemässä sitä. Unipolin edustajalle tärkeämpiä ovat käytännön toimijat korkeakouluissa, joten edellä mainitun kaltainen henkilö ei toisi paljoa lisäarvoa juuri Tampereen yliopiston ja Unipolin väliseen yhteistyöhön. Tärkeäksi Unipolin edustaja näkee sen, että sidosryhmäyhteistyössä pitää pystyä koko ajan arvioimaan sidosryhmäyhteistyön tarkoituksenmukaisuutta ja omaa toimintaa siinä. Myös toiminnan tavoitteellisuutta pitää tarkastella:

*” – se ei saa mennä sellaiseksikaan, että kahvitellaan kahvittelemisen ilosta vaan jossakin ja rupatellaan niitä näitä kaalinpäitä. Toisaalta sekään ei saa olla itseisarvo aina, että tämän täytyy olla kamalan tavoitteellista, koska oikeasti vie aikaa vaan pelkästään tutustua ihmisiin, jota kautta päästään sitten tavoitteelliseenkin yhteistyöhön.”*

### *Sidosryhmäyhteistyön laatu*

Unipolin edustajan mukaan sidosryhmäyhteistyön laatua pohtiessa tulee tiedostaa kulloisenkin asian ja toiminnan kypsyysvaihe. Organisaatioissa tulisi löytyä herkkyyttä kuulostella ja arvioida tilannetta sekä miettiä kokonaisuutta ja sovittaa palasia yhteen. Eri tahojen kanssa tehtävät sidosryhmäyhteistyöt voivat olla hyvin eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa sitä, että toisia yhteistyökuvioita voidaan olla vasta käynnistelemässä, jolloin niiden laatua ei voida vielä mitata, kun taas

sidosryhmäyhteistyö toisaalla voi olla kypsempää ja sen toiminnan laatua voidaan alkaa jo arvioida. ”Sen laatu riippuu nimenomaan siitä sen asian kypsyysvaiheesta.” Esimerkkinä Unipolin edustaja kuvailee, kuinka korkeakoulujen välisessä yhteistyössä POLAMK-turvallisuusyhteistyö on hyvin tuore ja sen laatua ei voida missään määrin vielä mitata, kun taas kansainvälisissä asioissa aletaan olla kypsemmässä vaiheessa ja voidaan jo mahdollisesti ruveta miettimään selkeämpiä mittareita. Sidosryhmäyhteistyön laadun määrittely ei ole ollenkaan yksiselitteistä tai ongelmatonta. Unipolin edustaja kuvailee: ”Se riippuu aina siitä, että jos sitä on tehty pitkään, niin totta kai sen pitää jonkunlaista tulostakin tuottaa siinä, että se on tarpeellista. Mutta joskus siihen menee aika paljon aikaa, ennen kuin siitä saadaan kasvatettua sellaista.” Välillä voi käydä niin, että ei päästä alkua pidemmälle eikä sidosryhmäyhteistyö yrityksistä huolimatta ota millään tuulta purjeisiinsa. Aika ei välttämättä ole kypsä, ja tällöin se tulee pystyä myöntämään sekä ottaa etäisyyttä. Molempien sidosryhmäyhteistyöhön ryhtyvien organisaatioiden tulee olla sisäisesti kypsiä ja kokea tarvitsevansa sidosryhmäyhteistyötä. Orastavaa suhdetta ei välttämättä kannata katkaista täysin, mutta sille tulee antaa aikaa ja tarkastella myöhemmin jostain toisesta näkökulmasta. Jos sidosryhmäyhteistyötä yritetään väkisin, se ei lähde kasvamaan tai pahimmassa tapauksessa se voi kasvaa ihan eri suuntiin. ”Niin kauan, kuin sitä ei osata arvostaa sitä yhteistyötä sille oman toiminnan kehittämiseksi ja muuhun, niin ei sitä kannata tehdä väkisin.”

Sidosryhmäyhteistyö voidaan siis nähdä kypsymisprosessina, jonka alussa on pehmeämpi eikä niin tavoitteellinen tutustumisvaihe ja pidemmälle ehtiessään sen luonne ja laadun määritelmä muuttuu: ”Ja aina, kun siinä syntyy sellaisia vakiintuneempia käytäntöjä, mitkä toistuvat samankaltaisina tai ne toistuvat sillä tavalla, että niitä kehitetään ja arvioidaan matkan varrella, niin silloin voidaan puhua sellaisesta laadukkaammasta jopa.” Unipolin edustaja hahmottelee kypsäksi edenneessä sidosryhmäyhteistyössä laadun siten, että yhteistyö menee niin syvälle, että sillä on aidosti vaikutusta organisaatioon, ja että ihmisillä on valmius arvioida omiakin käytäntöjä siitä näkökulmasta, että tukevatko ne sidosryhmäyhteistyötä.

*”Sitä ei saa mitata ulkoapäin sitä yhteistyön ja sidosryhmäyhteistyön laatua, vaan sitten se on laadukasta, jos se vaikuttaa niihin omien toimintojen kehittämiseen – kun se rupeaa aidosti vaikuttamaan siihen omaan toimintaan ja sen toiminnan muokkaamiseen, niin sitten se on laadukasta.”*

Organisaation tilanteesta ja suunnasta riippuen sidosryhmäyhteistyöllä on erilaisia ja erisuuruisia vaikutuksia organisaation toiminnalle. Tärkeää laadukkaassa sidosryhmäyhteistyössä on kuitenkin ”[j]uuri se vuorovaikutteisuus siinä ja tavallaan se herkkyyys arvioida niitä asioita ja nähdä niitä

suuremmassa kokonaisuudessa. – – näissä asioissa täytyy aika laajoja kokonaisuuksia nähdä ja paljon laajemmaltikin asioita, kun vaan ihan sen oman navan ympärille”. Organisaatioilta vaaditaan tietynlaista kypsyyttä ja tahtotilaa, jotta pystytään toimimaan siten, ettei jumituta ajatteluun, että tämä on meille ainoa oikea tapa toimia ja tuo on heidän tyylinsä tehdä asioita.

## **6.2.2 Tampereen kauppakamari**

### *Sidosryhmäyhteistyön muodot*

Tampereen kauppakamarilla on hyvin monenlaisia sidosryhmäyhteistyön muotoja Tampereen yliopiston kanssa. Kauppakamarin luottamushenkilöitä ja jäsenyritysten henkilöitä on Tampereen yliopiston toimitelmissä, kuten hallituksessa ja neuvottelukunnissa. Toimitelmissä olevat edustajat ovat haastateltavan mukaan hyvä sidosryhmäyhteistyön keino, koska jos on onnistuttu saamaan oikeat ihmiset oikeille paikoille, edustajat pystyvät tukemaan organisaation perustehtävän toteuttamista sekä tuomaan omasta näkökulmastaan esimerkiksi työelämänäkemyksiä organisaation sisälle. Kauppakamari pitää yhteyksiä myös suoraan johtoon, niin rehtoriin kuin yksikötasollekin ja tässä toimijoina kauppakamarin puolelta ovat toimitusjohtaja sekä edunvalvontatiimi. Myös yliopisto on aktiivinen kauppakamarin suuntaan.

Yhteistyössä on sekä rakenteellisia ja vakiintuneita toimintatapoja että tilanteen ja vaatimusten mukaan syntyviä. ”Tietyt sellaiset perusrakenteet on ihan hyvä olla. Esimerkiksi neuvottelukunta ja sitten tietysti – – ihan juridisiin elimiin liittyen. – – [m]utta entistä enemmän se on tapauskohtaista ja voisi sanoa jopa ad hoc -tyyppistä.” Haastateltava kuvaa, että käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos kauppakamarilla huomataan, että jokin asia ei toimi, he ovat yhteydessä Tampereen yliopistoon johonkin tiettyyn teemaan liittyen ja muodostavat ad hoc -ryhmän, joka miettii, että miten ongelma voitaisiin ratkaista. Kun haaste on saatu ratkaistua, eli mahdollisesti jokin lyhyt projekti loppuu, ryhmä purkaantuu pois. Kauppakamarin edustajan mukaan siirtyminen tämän tyyppiseen toimintamalliin ja fokusoidumpaan sidosryhmäyhteistyöhön on viime aikoina ollut kehityssuuntana. Tarvetta isoille keskustelufoorumeille yliopiston ja sidosryhmien välillä haastateltava ei näe, vaan kokee, että yksi iso yhteinen, esimerkiksi Johtajuussymposium, vuodessa riittää. On olemassa kuitenkin tietyt rakenteet, joiden puitteissa pienemmät kokoonpanot tapaavat säännöllisesti, ja välillä onkin tärkeää hoitaa suhteita epävirallisemmin: ”– – suhteista pitäisi välillä kahvia juoden pitää kiinni eli monet asiat lähtevät myös silloin liikkeelle, kun on olemassa vaan fiksu dialogi.” Haastateltava



muistuttaa, että säännölliset tapaamiset ja yhteistyömuodot ovat hyvä olla olemassa vain niin kauan, kuin niistä on saatavissa lisäarvoa. Tarvittaessa sidosryhmäyhteistyössä pitää yhdessä uskaltaa ja pystyä vetämään johtopäätöksiä, jos tietyt asiat eivät toimi halutulla tavalla. Tällöin jostain yhteistyön muodosta tulee luopua tai laittaa se ainakin hetkeksi tauolle.

### *Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen*

Tampereen yliopisto näyttäytyy sidosryhmäyhteistyön näkökulmasta ulkopuolelle melko pirstaleisena. Tämä on kauppakamarin edustajan mukaan luonnollista ja ymmärrettävää, kun otetaan huomioon korkeakoulujen ja tieteen luonne sekä esimerkiksi eri yksiköiden ja professorien vahva autonomia, joka edustajan mukaan täytyykin olla olemassa. Haastateltava ei kuitenkaan näe suurta tarvetta sille, että sidosryhmäyhteistyö olisi organisoidumpaa tai yhtenäisemmin johdettua. Strategisella eli niin sanotulla ylätasolla, jossa määritellään yliopiston kehityssuunnat, yhtenäisempi johtaminen on tarkoituksenmukaista ja tässä haastateltavan mukaan onkin onnistuttu suhteellisen hyvin. Haastateltava ei koe ongelmalliseksi sitä, että ”yliopistossa ei ole yhtä kanavaa, mitä pitkin voisi vaikuttaa asioihin, vaan pitää tuntea kyllä hyvin monta ihmistä”. Tämä liittyy juuri organisaation olemukseen ja vaatii enemmän aikaa oppia tuntemaan toimijat ja sidosryhmät, mutta kun tämä on kunnossa, kauppakamarin edustaja ei näe sidosryhmäyhteistyön organisoitumisessa ongelmia.

### *Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus*

Vuorovaikutus sidosryhmäyhteistyössä on molemminsuuntaista ja hyvin vuorovaikutteista, vaikka tämä riippuukin hieman ajankohdasta. Toisena aikana kauppakamarilla ja yrityksillä on paljon asioita, joissa he haluavat tehdä yhteistyötä tai kehittää, kun taas toisena aikana yliopisto on aktiivisemmin tekemässä aloitteita. Kauppakamarin edustaja nostaa myös esiin sen, että yleensä silloin kun asiat sujuvat hyvin, pidetään vähemmän yhteyttä. Vastaavasti silloin, kun huomataan ongelmia tai kehittämiskohteita, aktivoitutaan eri tavalla. ”– – kyllä se aika tasapainoista mun mielestä on. – – Molempiin suuntiin se toimii ja kyllä meillä ihan hyvä dialogi on”, haastateltava toteaa. Yhteistyö tiivistyy aina tarvittaessa, mutta tietty perustaso tulee olla, jotta tarpeen ilmetessä asioita saadaan hoidettua yhdessä ja päätöksiä tehtyä. ”Jos ei olisi sitä yleistä ollenkaan siellä ja säännöllistä taustalla, niin se organisoituminen sillä hetkellä, kun oikeasti tarvitsee tehdä yhdessä jotain, niin – – siihen tutustumiseen ja sellaiseen toisten näkökulmien oppimiseen menisi ihan hirveän pitkä aika, eikä

päästäisi tekemään asioita”, haastateltava toteaa. Jos asioihin ei pystytä reagoimaan tarpeeksi nopeasti, voi yhteistyön tarve ja mahdollisuus mennä jo ohitse.

### *Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset*

Kauppakamarin edustaja kokee, että haastavia tilanteita sidosryhmäyhteistyössä esiintyy silloin, kun toimijoiden intressit menevät jollain tapaa ristiin ja heillä on eri näkemys siitä, minkälaista lopputulosta yhteistyöltä odotetaan. Esimerkiksi työelämän viesti ei mene perille eikä nähdä, mikä lisäarvo syntyisi, jos muutettaisiin joitain toimintatapoja. Haastateltava toteaa, että sidosryhmäyhteistyötä tekevät henkilöt eivätkä organisaatiot. Yliopiston kanssa tehtävässä sidosryhmäyhteistyössä on monia tasoja ja henkilöitä, keiden kanssa tehdään yhteistyötä, ja usein ongelmat sidosryhmäyhteistyössä liittyvät henkilöihin sekä henkilökemioihin. Kauppakamarin edustaja kuvaa, että yliopistoissa esiintyy vielä jossain määrin ajatusta sidosryhmäyhteistyön tarpeettomuudesta:

*” – yliopistolla on se kolmas tehtävä olemassa eli joka tarkoittaa tätä työelämäyhteistyötä ja yhteiskunnan kehittämistä. Joku ei koe ollenkaan, että sellaista tehtävää on olemassa vaan kokee, että meidän tehtävä on kouluttaa ja sitten toi tutkimuspuoli ja that’s it, ja sen kummempaa yhteistyötä ei tarvitse tehdä.”*

Käytännön esimerkkejä epäonnistuneesta sidosryhmäyhteistyöstä kauppakamarin edustaja esittää muutaman. Muun muassa kauppakorkeakouluhanke ei ole vuosikymmenten ponnisteluista huolimatta ottanut tuulta alleen. Myös myynninkoulutuspuolesta kauppakamari on tehnyt ehdotuksia useasti, mutta sekään ei ole lähtenyt käyntiin. Syiksi epäonnistumisille haastateltava näkee muun muassa sen, että yliopistokenttä on ollut suuren muutoksen alla lainsäädännönkin näkökulmasta ja lainsäädännöllisiä esteitä on ilmennyt. Osittain syyt ovat voineet johtua siitä, että henkilökemiat eivät ole toimineet ongelmitta. Haastateltava muistuttaa myös, että epäonnistuneet yhteistyöyritykset voivat vaikuttaa pidemmälle sidosryhmäyhteistyön tekemiseen: ” – kun asioita esittää väärään aikaan, niin ei oikein tahdo sopia siihen ja sellaista sovittelua on sitten ollut ja sitten tietysti se koetaan, että jos sellainen hyvä ehdotus ainakin omasta mielestä tehdään ja se ei mene maaliin, niin siitä syntyy pitkäksi aikaa negatiivista.” Kauppakamarin edustaja kokee, että onnistumisia sidosryhmäyhteistyössä tulee silloin helpommin, jos tarve ja yhteydenotto tulevat yliopiston puolelta. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että kaikilla organisaatioilla on omat perustehtävänsä sekä omat

aikataulunsa ja usein ei ole aikaresursseja ottaa uusia asioita agendalle. Kauppakamarin on kuitenkin helpompi alkaa kehittää jotain uutta ja sopeuttaa omaa toimintaansa kuin yliopiston. Käytännössä esimerkiksi tapahtumien järjestäminen, kuten syksyisin järjestettävä Johtajuussymposium, on onnistunut hyvin, kielikoulutuksen profiilia on onnistuttu nostamaan ja ICT-koulutuksen sisältöä kehittämään. Edellä mainitutkin ovat olleet pääasiallisesti yliopistosta lähtöisin:

*”Tämmöiset on hyviä esimerkkejä sellaisesta, jotka on onnistunut ja lähteneet jostain neuvottelukunnasta tai sitten yliopiston puolesta liikkeelle, ja siihen on sitten yritykset ja meidät sidosryhmänä otettu mukaan ja sitten päädytty hyvään lopputulokseen. Mun mielestä ne ehkä paremmin toteutuu silloin, kun se tulee yliopiston puolelta se ehdotus.”*

### *Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen*

Tampereen yliopiston kanssa tehtävä sidosryhmäyhteistyö ei kauppakamarin edustajan mukaan tarvitse mitään erityisiä parannuksia, vaan perusmuodot yhteistyössä ovat ihan riittäviä. Sidosryhmäyhteistyötä voi ja pitää kuitenkin syventää ja dialogia käydä aktiivisesti. Haastateltavan mukaan tulee pyrkiä aina löytämään yhteisiä tekemisen kohteita ja näkemään win-win-tilanne sidosryhmäyhteistyössä: ”– – juuri miettiä se, että mikä on se yhteinen maali ja siitä lähteä sitten rakentamaan yhteistyötä ja tekemällä oikeasti.” Kysyttäessä kauppakamarin edustajalta, kokisiko hän hyvänä ideana myös Tampereen yliopistolle, joissain yliopistoissa käytössä olevaa sidosryhmäpäällikköä, hän toteaa sen riippuvan sidosryhmäpäällikön tehtävistä ja tavasta toimia. Yhteiskuntaan päin avautumista voisi helpottaa henkilö, joka pystyisi tarvittaessa yhdistämään jonkun tietyn sidosryhmän tarpeet yliopistossa olevaan osaamiseen ja tarjontaan. Esimerkiksi, jos yrityksellä olisi tarvetta tietynlaisille harjoittelijoille tai ehdotusta tutkimusideaksi, he voisivat olla yhteydessä yhteen henkilöön, joka välittäisi viestin oikealle taholle tai tietäisi kertoa kehen olla yhteydessä. ”Semmoinen palvelu voisi kyllä olla ihan kohdallaan”, haastateltava toteaa. Sidosryhmäpäällikön tarpeellisuus riippuu myös sidosryhmäyhteistyön vakiintuneisuudesta ja luonteesta. Kauppakamarin edustaja kokee, että jos yhteistyötä on tehty pitkään ja kontaktit ovat vahvoja, tällaista henkilöä ei välttämättä tarvita, mutta jos yhteistyö on alkutekijöissään eivätkä toimijat tunne toisiaan, tällaisesta henkilöstä olisi hyötyä: ”– – me tehdään aika tiiviisti sitä yhteistyötä, niin välttämättä me ei organisaationa kaivata, että siitä olisi hirveästi lisäarvoa, mutta ihan varmasti, jos ajattelee muita.”

### *Sidosryhmäyhteistyön laatu*

Tampereen kauppakamarin edustaja kokee, että laadukas sidosryhmäyhteistyö on hyvin vuorovaikutteista. Hän korostaa ihmisten tapaamista mahdollisimman paljon ja tarvetta nähdä asiat sidosryhmäkumppanin näkökulmasta. Jos esimerkiksi tarkoituksena on palvella jotain tiettyä tahoa, kannattaa olla yhteydessä kyseiseen tahoon ja pyrkiä ymmärtämään tämän lähtökohdista, mitkä hänen tarpeensa ja odotuksensa ovat. Haastateltavan mukaan sidosryhmäyhteistyö toimii paremmin silloin, kun pystytään paremmin ymmärtämään mitä yhteistyön toinen osapuoli tarvitsee:

*”Silloin asiat menevät eteenpäin, kun pystyt katsomaan toisen saappaista sitä ja yhdistämään sen oman tarpeesi sitten siihen. Ja aina ei tarvitse saada sataprosenttista voittoa. Monta kertaa sellainen konsensuksen löytäminenkin jonkun asian kehittämisessä, niin se vie kuitenkin kokonaisuutta eteenpäin.”*

### **6.2.3 Pirkanmaan liitto**

#### *Sidosryhmäyhteistyön muodot*

Pirkanmaan liiton ja Tampereen yliopiston välinen sidosryhmäyhteistyö lähtee ihan strategiatasolta, koska Pirkanmaan liiton innovaatio- ja tulevaisuusjohtaja on yliopiston hallituksen jäsen. Jo joitain vuosia Pirkanmaan liitto ja erityisesti heidän innovaatioryhmänsä on vuosittain tehnyt paljon erilaista yhteistyötä johtamiskorkeakoulun sekä ison tutkijaverkoston kanssa, ja haastateltava on hyvin tyytyväinen yhteistyöhön: ”Siellä on hirveän hyvä sellainen draivi ollut yliopiston puolella tehdä yhteistyössä meidän kanssa, että se on mun mielestä herännyt eloon ja sieltä tulee valtavan uudenlaisia asioita.” Pirkanmaan liitto on ollut mukana rahoittamassa palveluinnovaatiokeskusta ja innovaatiotutkimusta sekä Tampereen yliopiston FidiPro-professuuriakin. Jos Pirkanmaan liitto toimii rahoittajana jossain hankkeessa, niin silloin heiltä on myös henkilö kyseisen hankkeen ohjausryhmässä. Tärkeitä sidosryhmäyhteistyön muotoja ovat olleet myös erilaiset tapahtumat ja seminaarit, kuten Tulevaisuus- ja innovaatioareena sekä Yrittäjyysareena. Tampereen yliopiston ja Pirkanmaan liiton välinen sidosryhmäyhteistyö ei ole rakenteisiin kangistunut, vaan yhteistyön muodot perustuvat suurelta osin siihen, että toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti. Yhteistyö pohjautuu pidempiaikaiseen ja säännölliseen yhteistyöhön joidenkin toimijoiden kanssa, mutta muutostakin on tapahtunut, ja on syntynyt paljon uusia toimintatapoja sekä tullut uusia ihmisiä.

Haastateltava kokee hyvänä, että heillä on yhteistyökumppaneita jokaisella organisaatiotasolla. Edustajien rooli esimerkiksi hallituksessa tai ohjausryhmissä on Pirkanmaan liiton edustajan mukaan vaikuttava, ja ne laajentavat katsantokantaa organisaation toiminnassa.

### *Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen*

Pirkanmaan liiton edustajalla on hyviä kokemuksia johtamiskorkeakoulun järjestämistä Johtajuussymposiumeista ja kokee, että Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyö näyttäytyy melko johdetulta. Haastateltava kuitenkin muistuttaa, että liiallisella johtamisella ei saa pilata luovuutta.

### *Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus*

Vuorovaikutus Pirkanmaan liiton ja Tampereen yliopiston välillä on hyvin molemminpuolista ja toimivaa. Pirkanmaan liiton edustajan mukaan viestintä ja yhteistyö on parantunut viime vuosina Tampereen yliopiston puolelta uuden viestintähenkilöstön, kampustiedottajan ja tiedotuspäällikön, palkkaamisen myötä. Tiedotuspäällikkö ja kampustiedottaja ovat tuoneet aivan uudenlaista nostetta sekä viestintään että yhteistyöhön. Pirkanmaan liiton kanssa kampustiedottaja on tehnyt yhteistyötä muun muassa tieteen tulosten viestinnässä. Myös johtamiskorkeakoulusta tulee Pirkanmaan liitolle systemaattisesti tietoa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Vastaavasti, jos Pirkanmaan liitto järjestää esimerkiksi työpajoja, he kutsuvat yliopistosta tiettyjä aiheeseen liittyviä ja tuntemiaan tutkijoita. Pirkanmaan liiton edustaja pohtii keinoja saavuttaa parempi vuorovaikutus sidosryhmäyhteistyössä. Hän toteaa, että neutraalit paikat, kuten Uusi Tehdas, ovat hyviä alustoja laadukkaalle keskustelulle: ”Se antaa niin kuin mahdollisuuden heittää jotain virkistäviäkin ajatuksia ja vähän epävirallisemmin vielä esittää. Eli tällaisten tilojen luominen on tosi tärkeä asia.”

### *Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset*

Haasteita Pirkanmaan liiton edustajan mukaan tulee siitä, että yliopistoissa tuotettava tieto on usein eri tasolla kuin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tarvittaisiin: ”– se gäppi, mikä on väitöskirjatutkimuksen ja sitten käytännön toiminnan kehittämisen välillä.” Haastateltavan mukaan yliopistoissa tuotettava tieto antaa ison kuvan tai joitain uusia ulottuvuuksia isoon kuvaan, mutta ne

eivät ratkaise niitä ongelmia, mihin kulloinkin yritetään löytää ratkaisuja esimerkiksi kuntasektorilla. Haasteeksi muodostuu ajoittain myös tiedonkulku. Erityisesti joidenkin professoreiden tai tutkijoiden tutkimustuloksista viestiminen jää puutteelliseksi, sellaisissakin tapauksissa, joissa Pirkanmaan liitto on rahoittajaroolissa. Haastateltava kuitenkin kokee, että Pirkanmaan liitto olisi hyvä taho kuulemaan uusia tutkimustuloksia heidän roolinsa – kehittämissuunnitelmien ja strategioiden tekijänä – vuoksi. Esimerkkinä epäonnistuneesta yhteistyöstä haastateltava mainitsee monivuotisen E-Tampere -ohjelman, joka lähti loistavasti käyntiin, mutta jäi liian tutkimuspainotteiseksi ja kohtasi paljon kritiikkiä siitä, että se ei tuottanut käytännön ratkaisuja kuten tietoteknisiä ratkaisuja liikeyritysten markkinointiin tai palveluita Tampereen asukkaille. ”Että tutkijat saivat rauhassa tehdä sitä tutkimusta, mutta sitten se kontakti taas siihen reaali maailmaan jäi herkästi ohkaiseksi”, haastateltava toteaa. Onnistumisiin Pirkanmaan liiton edustaja lukee säännöllisen ja molempia osapuolia ruokkivan yhteistyön johtamiskorkeakoulun kanssa: ”Sieltä on huomioitu meidän työ ja meidän rooli ja meidän osaaminen ja meidän tarpeetkin.” Haastateltava mainitsee myös, että yksittäisten tutkijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä on ollut paljon hyötyä esimerkiksi siinä, miten Pirkanmaan liitossa rakennetaan strategioita.

### *Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen*

Pirkanmaan liiton edustajan mukaan on tärkeä pitää mielessä yliopistojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus: ”Se olisi meille hirveän tärkeätä, että siellä ennakoitaisiin, minkälaista työvoimaa tulevaisuudessa tarvittaisiin. – Enkä tarkoita tätä määrän ennakointia vaan sen työvoiman laadun ja osaamisen ennakointia.” Yliopistojen tulisi siis kiinnittää huomiota tulevaisuuden työelämätarpeisiin ja siihen, mihin päin kehittämistä pitäisi suunnata. Työelämätarpeiden huomioon ottamiseen yliopistossa haastateltava näkee hyvänä, jos olisi jonkinlainen oma keskustelualusta tai foorumi, jonka kautta keskustelua olisi hyvä käydä ja yliopistoille pystyttäisiin paremmin viestimään tarve. Työelämä muuttuu, teknologia sanelee hyvin paljon ja yhdessä keskustelemista ja tekemistä tarvitaan. Pirkanmaan liiton edustaja toivoo myös, että ”yliopiston sisällä olisi sellainen ohjeistettu putki, joka mahdollistaisi yritysten syntymisen opiskelijoiden tai tutkijoiden kautta”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että yliopiston tutkijoilla ja valmistuvilla opiskelijoilla on olemassa tieteellinen tieto ja vahva substanssiosaaminen, mutta heiltä puuttuu yrittäjyyden taidot tai tieto siitä, mitä askelia yrityksen synnyttäminen vaatii. Hänen mukaansa tämä systeemi pitäisi ainakin kuvata.

Pirkanmaan liiton edustaja kokee, että sidosryhmäyhteistyö paranee varmasti myös hallitustyöskentelyn avulla eli yliopiston hallituksessa olevan edustajan kautta. Hallitustyöskentelyn ja yliopiston johdon kanssa käytävän strategisen keskustelun avulla pystytään viestimään puolin ja toisin tärkeistä asioista. Pirkanmaan liiton edustaja nostaa myös esille, että Tampereen yliopisto voisi hyödyntää esimerkiksi brändiasioissa ja kansainvälisessä profiloitumisessa Pirkanmaan liiton edunvalvontaorganisaatiota ja suhteita esimerkiksi kansallisiin rahoittajiin: ”Ehkä yliopisto voisi käyttää tätä meidän edunvalvontakoneistoa paremmin tukemaan omia pyrkimyksiään.” Haastateltava näkee tarvetta uudentylaiselle sidosryhmäyhteistyön muodolle: ”– – olisi hirveän hyvä, että me keskusteltaisiin näistä, isosta kansainvälisestä profiloitumisjutusta, vaikka kerran vuodessa ja siinä olisi sitten ehkä kansainvälisiä osajia.” Tämä yhteistyön muoto olisi systemaattinen, vuosittain tapahtuva ja se voisi koostua sekä pienimuotoisesta ”keskusteluklubi”-tyyppisestä, jossa olisi mukana Tampereen yliopiston ja Pirkanmaan liiton edustajia että laajemmasta kansainvälisestä ”advisory board”-tyyppisestä. Pirkanmaan liiton edustaja toteaa, että tällainen yhteistyö voisi rakentua maakunnan innovaatiokuvan ympärille. Tällöin voitaisiin tarkastella mittarien oikeellisuutta ja mitä maailmalla tapahtuu, ja tämän kautta voitaisiin osaltaan edesauttaa työelämätarpeiden ja koulutuksen kohtaamista sekä sitä, että ”yliopistot oppisivat asettamaan sellaisia tavoitteita, että hei viiden vuoden päästä me ollaan maailman kymmenen parhaan joukossa näissä ja näissä tutkimusasioista tai näissä ja näissä koulutusasioissa”. Haastateltava kertoo, että tämän tyyppistä toimintaa on ollut aiemminkin ja jotain saatiinkin aikaiseksi, mutta keskustelusta ei tullut pysyvää ja se kuivui kokoon: ”– – sanotaan kymmenen vuotta sitten jo lanseerattu sellainen innovaationeuvostojärjestelmä, mitä vetivät yliopistot ja rehtorit, ja siinä oli sitten sairaanhoitopiirin johtoa, kaupungin johtoa ja muuta. Mutta se ei vaan siinä vaiheessa tavallaan vielä lyönyt itseään läpi, mutta että sitä ajatusta ei ole haudattu.”

### *Sidosryhmäyhteistyön laatu*

Viestinnän rooli ja molempien sidosryhmätahojen näkökulmien yhdistäminen on laadukkaassa sidosryhmäyhteistyössä olennaista: ”– – yliopistolla on tietenkin omat juttunsa, mistä sitä palkitaan ja mihin se panostaa, mutta se, että me viestitään niitä molempia, niin sitten tulee tosi hyvä lopputulos. Että mitä enemmän viestitään niin sitä parempi.” Haastateltavan mukaan laadukas sidosryhmäyhteistyö ei ole kovin rakenteellista, vaan keskustelevaa ja vuorovaikutteista. Laadukkaassa sidosryhmäyhteistyössä tulisi päästä sellaiselle keskustelun tasolle, että se olisi avointa, luovaa, rohkeaa ja inspiroivaa. Parhaimmillaan sidosryhmäyhteistyö on tajunnanräjäyttävää ja huikeita hetkiä sisältävää sekä antaa mahdollisuuden keksiä jotain ihan uutta.

## 6.2.4 Technopolis Oyj

### *Sidosryhmäyhteistyön muodot*

Sidosryhmäyhteistyön luonne ja muodot Tampereen yliopiston ja Technopoliksen välillä kumpuavat siitä, että Technopolis on eräänlaisena linkkinä yliopiston ja yritysten välillä:

*”Sanotaan, että meidän yliopistoyhteistyö varmaan voisi olla parhaimmillaan sitä, että me autetaan meidän asiakasyrityksiä ja yliopistoa tekemään töitä yhdessä. Ei välttämättä niinkään sitä, että me ja yliopisto tehdään yhteistyötä vaan se, että jos meillä on Tampereella 175 asiakasta, jospa ne rupeaisi tekemään yhteistyötä yliopiston kanssa, niin se olisi ehkä se meidän sidosryhmätyön paras muoto.”*

Technopoliksen tavasta tehdä sidosryhmäyhteistyötä on hyvänä esimerkkinä uusi Mediapolis-hanke. Technopoliksen edustajan mukaan siinä yhdistyvät ”– – YLE:n huipputeknologia ja iso massa mediatuottajana ja sitten näitä pieniä yrityksiä ja sitten Tampereen yliopisto”. Tampereen yliopisto miettii pientä sivupistettä Mediapolikseen, jossa voisi tutkivan teatteritieteen laitos tai muu tehdä yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Tässäkin kohtaa Technopoliksen rooli on luoda kontakteja eri toimijoiden välille ja järjestää katto, jonka alla voi toimia poikkitieteellisesti. Esimerkkejä yhteistyön muodoista ovat muun muassa yhteiset asiakastilaisuudet, joissa on pyritty yhdistämään yliopistoja ja yrityksiä siten, että yliopiston tarjonta kohtaisi yrittäjät. Yhteistyö on vahvempaa toisten yksiköiden kanssa kuin toisten, ja tämä onkin haastateltavan mukaan täysin luonnollista. Tämä johtuu sekä yliopiston laajuudesta ja yksiköiden erilaisuudesta että asiakkaiden kiinnostuksesta. Toiset yksiköt ovat aktiivisempia kuin toiset sidosryhmäyhteistyössä, ja esimerkiksi johtamiskorkeakoulu liittyy vahvasti Technopoliksen asiakkaisiin. Sidosryhmäyhteistyön muodot Tampereen yliopiston ja Technopoliksen välillä eivät ole vielä kovin vakiintuneita. Technopolis on sijainnut aivan yliopiston vieressä vasta vuodesta 2010, ja haastateltavan mukaan muutamia yhteistilaisuuksia on ehditty tekemään, mutta niissä ei ole ollut kovin tarkkoja sapluunoja, vaan niitä on kehitelty ja jatkossa tullaan keksimään uusiakin tapoja.

### *Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen*

Kysyttäessä haastateltavalta, että näyttäytyykö Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyötoiminta yhtenäisenä ja organisoituna, hän toteaa, että se on aktiivista ja innostunutta. Tällä hetkellä etsitään



ja ideoidaan yhdessä Technopoliksenkin kanssa, mitkä ovat tärkeitä asioita ja minkälaisilla tavoilla niitä voidaan alkaa tehdä. Haastateltava kokee, että vielä on paljon potentiaalia, mutta suunta on hyvä. Mahdollisen sidosryhmäpäällikön tai -organisaattorin tarvetta esimerkiksi luomaan yhtenäisempää sidosryhmätoimintaa kysyttiin haastateltavalta. Haastateltava toteaa, että ”– – yliopistohan on iso ja siellä on valtavasti erilaisia laitoksia, jotka voivat toimia tai sitten ei, eri osapuolten kanssa”. Toisten tahojen ollessa selvästi aktiivisempia voi olla myös muutakin potentiaalia, joka ei ole noussut pintaan. Haastateltava kokee, että vaikka tilanne ei ole huono eikä Technopoliksessa ole huomattu mitään isoa puutetta, yliopistolle voisi tehdä hyvää, jos olisi henkilö joka selvittäisi enemmän ja syvällisemmin yhteistyön mahdollisuuksia ja tapoja.

### *Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus*

Technopoliksen edustaja kokee, että sidosryhmäyhteistyö Tampereen yliopiston kanssa on ollut oikein hyvää ja innokasta. Esimerkiksi yhteistä asiakastilaisuutta järjestäessä ”– – oli todella hyvä pössis, että yliopiston porukka oli innolla mukana tekemässä sitä juttua ja selvästi näki, että ei ollut pelkästään, että he tekivät sitä meille tai meidän kanssa vaan nähtiin, että meillä on ihan yhteinen intressi”.

### *Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset*

Sidosryhmäyhteistyön haaste kumpuaa Technopoliksen tavasta tehdä sidosryhmäyhteistyötä eli pyrkimyksestä saada Tampereen yliopisto ja Technopoliksen asiakkaat keskustelemaan ja parhaimmillaan yhteistyöhön keskenään: ”Suurimmat haasteet nyt liittyy vaan siihen, että meidän täytyy keksiä nyt vielä parempia tapoja puhua ja puhutella yrityksiä ja löytää se mikä niitä kiinnostaa.” Haasteeksi voi joskus muodostua yliopistomaailmaan ja yritysmaailmaan kohtaamis- ja kommunikaatio-ongelmat. Technopoliksen edustaja antaa esimerkin yrityksille suunnatuista luennoista: ”– – kun teollisuusyritys tai tällainen kaupallinen yritys kohtaa yliopiston, niin siellä saattaa olla yrittäjillä suurikin pelko teoreettisuudesta, sillä tavalla, että yliopistolta tulee sellainen luento, jota hän ei voi arjessa käyttää, että mennään liian korkealla tasolla.” Tällöin ei hänen mukaansa ole kuitenkaan kyse Technopoliksen ja yliopiston välisestä ongelmasta, vaan enemmänkin yrittäjän ja yksittäisen tutkijan tai professorin välisestä. Tämän kaltaisissa tilanteissa sidosryhmäyhteistyössä tulisi pyrkiä siihen, että ”kuilu ei käy liian isoksi, että kuulija lakkaa

kuuntelemasta”. Sidosryhmäyhteistyössä ei varsinaisesti ole ollut epäonnistumisia eikä ole sellaisia asioita, mitä voisi parantaa tulevaisuutta ajatellen. Sidosryhmäyhteistyötä on yritetty sellaisissakin muodoissa, jotka eivät ole lähteneet käyntiin, mutta ne eivät ole kaatuneet yrityksen puutteeseen tai huonoihin suhteisiin, vaan henki on ollut hyvä ja yritys kova. Kaikki yhteistyömuodot ja -aiheet eivät vain luonnostaan toimi, mutta kun on löydetty oikeat ja järkevät asiat, niin silloin yhteistyö on aina toiminut. Haastateltava kuvaa, että tapaukset, jotka hän muistaa, ovat menneet todella hyvin. Yliopistolla on vahvaa substanssiosaamista ja esimerkiksi järjestetyt workshopit ovat olleet hyviä. Käytännön esimerkkinä Technopoliksen edustaja kertoo, kuinka lääketieteellisellä puolella Technopolis on tuonut Yliopistollisen sairaalan yhteyteen Kauppiin potilashotellin ensimmäisenä Suomessa, ja tämän toivotaan osaltaan vaikuttavan lääkärikoulutukseen siinä, että miten uudella tavalla saadaan potilaat paremmin hoidettua.

#### *Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen*

Konkreettiseksi toimintatavaksi parantaa Tampereen yliopiston ja Technopoliksen välistä sidosryhmäyhteistyötä haastateltava näkee esimerkiksi neljä kertaa vuodessa pidettävän ideointipalaverin, jossa mietittäisiin, minkälaisia eri tapoja voisi olla kehittää sidosryhmäyhteistyötä. Tällaisissa palavereissa voisi olla läsnä ainakin yliopiston ylin johto sekä Technopoliksen aluejohtoa ja mahdollisesti myös Technopolikselle merkittävien Tampereen yliopiston yksiköiden edustajia. Haastateltava kokee, että yleisellä tasolla on hyvä katsoa, että molemmat sidosryhmäyhteistyön osapuolet ovat ymmärtäneet toiminnan tekemisen tavat samalla tavalla. On myös hyvä hahmottaa, mitä asioita toinen osapuoli tekee, jotta voidaan paremmin ymmärtää mihin on mahdollisuuksia sidosryhmäyhteistyössä. Käytännöllisemmällä sidosryhmäyhteistyön tasolla ei ole tarvetta kovin jäykälle palaveroinnille, vaan yksiköt, joilla jo on yhteistyötä tai aikomusta yhteistyöhön, ovat ja voivat olla välittömämmin yhteydessä Technopolikseen.

#### *Sidosryhmäyhteistyön laatu*

Technopoliksen edustaja kokee, että laadukas sidosryhmäyhteistyö on sellaista, jossa yhteistyön kumpikin osapuoli ymmärtää toisen toiminnan ja näkökulman sekä vahvuudet ja heikkoudet. Jos nämä asiat ymmärretään ja otetaan huomioon sekä yhdistetään molempien vahvat puolet, on paljon helpompi kehittää sellaisia asioita, joista tulee onnistunut ja vaikuttava lopputulos. ”Hyvä yhteistyö

tulee siitä, että ollaan yhdessä keksitty se tapa, miten saadaan hyviä tuloksia aikaan”, haastateltava toteaa. Parhaimmillaan sidosryhmäyhteistyössä kumpikin ymmärtää, mitä toisessa tarvitsee ja keksitään sellaiset luontevat yhteistyön muodot, jossa molemmat osapuolet toimivat parhaiten. Käytännön tasolla Technopoliksen ja Tampereen yliopiston välinen sidosryhmäyhteistyö on silloin laadukasta, kun yliopiston ja yritysmaailman väliset kontaktit ja dialogi saadaan käyntiin.

## 6.2.5 Tampereen kaupunki

### *Sidosryhmäyhteistyön muodot*

Konsernitasolta tarkastellen Tampereen kaupungin ja Tampereen yliopiston välinen sidosryhmäyhteistyö on hyvin tutkimuksen ja arvioinnin pohjalle rakentunutta: ”Se tutkimusyhteistyö on ehkä se kaikkein vahvin eli me ostetaan, mutta myös sitten hyödynnetään niitä tutkimuksia ja käytetään meidän analysoinneista tehtyjä tutkimuksia ja muuta vastaavaa.” Yliopisto ja kaupunki ylläpitävät yhdessä tohtorikoulua, tekevät yhdessä arviointeja sekä kaupungilla on jopa professuureja yliopistossa. Kehitteillä on myös uusia yhteistyön muotoja: ”Nyt tällä hetkellä viritellään sitä, että voitaisiin tehdä tällaista vaihtoa, että täältä joku siirtyisi välillä yliopistoon töihin ja yliopistolta tulisi joku kaupunkiorganisaatioon töihin.”

Sidosryhmäyhteistyö on erityisesti konsernitasolla spontaanimpaa ja tietystä tarpeesta syntyvää, kun taas esimerkiksi palvelutuotannossa yhteistyö on jo hieman rakenteellisempaa ja siellä on vakiintuneempia toimintatapoja. Tampereen kaupungin edustaja kokee henkilösuhteet hyvin olennaisena osana sidosryhmäyhteistyötä. Sidosryhmäyhteistyö ei välttämättä kaikilta osin ole täysin suunnitelmallista, vaan kun tehdään yhteistyötä ja ihmiset tulevat tutuiksi, yhteydet aukeavat ja jäävät elämään. Tampereen kaupungin edustaja näkee tämän hyvänä ja luonnollisena asiana: ”Mää vähän vierastankin sitä, että lähdettäisiin kauheasti miettimään aina sellaisia rakenteita ja se ei välttämättä tämän päivän maailmassa enää toimi, koska tämä muuttuu tämä toimintaympäristö niin nopeasti ja ne tarpeet, mitä meillä on niin ne voi synnyttää vähän erilaista yhteistyömuotoa.” Joitain vakiintuneitakin yhteistyömuotoja löytyy. Esimerkiksi TAMK:n kanssa kaupungilla on kerran tai kaksi vuodessa vapaamuotoisia tapaamisia, joissa he sovittavat yhteen tarpeitaan eli katsovat yhdessä, mitkä asiat kaupungin strategiasta nousevat ja olisiko TAMK:lla opiskelijoita, jotka haluaisivat lähteä näitä asioita tutkimaan. Tässäkin sidosryhmäyhteistyön muodossa tai pikemminkin sen syntymisessä ovat vahvasti taustalla henkilösuhteet, koska Tampereen kaupungin edustaja on ollut aiemmin töissä

TAMK:ssa ja tuntee toimintakenttää sieltä. Tampereen yliopistonkin kanssa kaupungilla on joitain vakiintuneempia muotoja. Esimerkiksi johtamiskorkeakoulun ja TTY:n kanssa on yhteistyörakennetta, joka on syntynyt vanhoista caseista. Myös palvelutuotanto tekee yhteistyötä muun muassa sosiaalityön ja sosiaalipolitiikan puolella siten, että selvitetään, onko olemassa jotain yhteisiä rajapintoja, joissa alan tutkimusta tehdään. Tampereen kaupunki on kuitenkin niin iso organisaatio, että tyhjentävää vastausta kaikista yhteistyömuodoista ja niiden luonteesta on haastateltavan mahdoton antaa. ”Eli sitä on ehkä jonkin verran, mutta sitä voisi olla enemmänkin”, haastateltava toteaa.

### *Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen*

Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyön organisoitumisen ja johtamisen tason, kaupungin edustaja näkee suurimmalta osin riittävänä. Tarvetta tietylle yhteyshenkilölle, joka koordinoisi sidosryhmäyhteistyötä ja kehen voisi olla yhteydessä, haastateltava ei näe vaan kokee, että ”– meillä on ne tietyt tahot jo, jotka on syntynyt ja jotka tekee meidän kanssa yhteistyötä – mää luulen, että se menee aika hyvin ja luontevasti näin”. Haastateltava toteaa vieroksuvansa ajatusta, että lähdetään liikaa organisoimaan ja miettimään formaaleja rakenteita yhteistyölle. Kuitenkin hän myös näkee mahdollisuuden sille, että yliopiston suunnalta voisi olla enemmän niin sanotusti markkinointia tai ideoiden esiin tuomista, ja tässä koordinoitumpi lähestymistapa voisi olla hyödyllinen. Oman organisaationsa näkökulmasta haastateltava näkee, että voisi olla mielenkiintoista selvittää, onko olemassa joitain aukkopaikkoja ja asioita, joita ei vielä osata hyödyntää. Haastateltava toteaa, että sidosryhmäyhteistyön kokeminen riippuu sidosryhmäyhteistyötä tekevistä ihmisistäkin siten, että on eroja siinä, minkä tyyppisen ja kuinka formaalin yhteistyön kokee luontevana sekä siitä, kuinka selkeät organisaation tarpeet ovat. Omasta näkökulmastaan hän toteaa, että on ollut helppo ottaa yhteyttä Tampereen yliopistoon ja ”– mää olen aina kyllä kokenut, että niihin tarpeisiin on aina löytynyt helpostikin – se yhteistyön muoto ja kaikki”.

### *Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus*

Vuorovaikutus sidosryhmäyhteistyössä on melko tasapuolista, kummallakaan yhteistyön osapuolista ei ole selkeästi vahvempaa tai aktiivisempaa roolia. Esimerkkinä haastateltava antaa, että tammikuussa 2014 järjestettiin yhteinen seminaaritilaisuus, jonka idea lähti yliopiston puolelta, mutta

tällaiset yhteisluennot ovat melko harvinaisia. Puhuttaessa enemmän tutkimuksen ja arvioinnin näkökulmasta ja siitä, että Tampereen kaupunki esimerkiksi tilaa yliopistolta jotain, niin ne yhteydenotot syntyvät enemmänkin kaupungin tietyistä tarpeista.

### *Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset*

Tampereen yliopiston kanssa tehtävässä sidosryhmäyhteistyössä kaupungin edustaja ei näe ongelmia, vaan yhteistyö on toiminut erittäin hyvin. Erityisesti konsernin näkökulmasta tarkastellen, jossa on pääasiassa tutkimusyhteistyötä, haastateltava näkee, että yhteistyömuodot ovat olleet riittäviä ja toteutuneet kiitettävästi. Haastateltava kokee, että sidosryhmäyhteistyö on toiminut todella hyvin, koska molemmilla osapuolilla on ollut innokkuutta sekä vahva intressi yhteistyön suhteen. Hän näkee, että juuri yhteistyökumppaneiden vahva intressi saada yhteistyöstä jotain ja kyky löytää yhteiset intressit, on olennainen onnistumisen elementti ja edellytys sidosryhmäyhteistyössä. Toisaalta onnistumisiin on vaikuttanut myös asetus, että Tampereen kaupunki on ollut niin sanotusti maksava asiakas. Haastateltava toteaa, että ”– – jos se olisi sitten tämmöistä yhteistyötä ilman euroja siinä välissä niin en mää osaa sanoa, että olisiko se erilaista, mutta nyt me ainakin ollaan saatu sitä, mitä ollaan tilattu”.

### *Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen*

Tampereen kaupungin edustaja kokee, että Tampereen yliopiston kanssa tehtävään sidosryhmäyhteistyöhön voisi olla mielenkiintoinen lisä samankaltainen yhteistyömuoto kuin heillä on TAMK:n kanssa: ”– – vaikka kerran vuodessa joku tällainen yhteinen tapaaminen, jossa käytäisiin läpi, että minkälaisia hankkeita tai minkälaista yhteistä tutkimusta on menossa.” Tämän kaltaisessa tapaamisessa olisi kuitenkin omat rajoitteensa organisaatioiden laajuuden ja luonteen vuoksi. Tampereen kaupunki on niin laaja organisaatio, että kattava tapaaminen voisi olla hyvin vaikeasti toteutettavissa. Parhaimmillaan tällaisella voitaisiin haastateltavan mukaan onnistua kuromaan väistämätöntä pirstaleisuutta umpeen. Tehostamista voisi olla sidosryhmäyhteistyössä muutenkin: ”– – voitaisiin ajatella, että me tarjottaisiin täältä enemmän sellaisia kokonaisuuksia, joihin me toivotaan tutkimusta ja sitten saataisiin sitä.” Kysyttäessä voisiko pirstaleisuuden kokoamisessa auttaa, jos Tampereen yliopistossa olisi esimerkiksi sidosryhmäpäällikkö, haastateltava toteaa, että ”– – ihan ok, mutta en mää kauhean tarpeellisenä näe – – ainakaan nyt omasta näkökulmastani – – loppuviimeksi

mulla on ne kontaktit, jotka me tarvitaan tässä ja sitten, jos se olisi joku yksittäinen henkilö niin mää luulen, että siihen tulisi vain yksi mutka matkaan lisää”. Haastateltava näkee, että tiedonkulku tai markkinointi Tampereen yliopiston suunnalta voisi parantua siten, että ”– – jos on jotain yhteisluentoja tai jotain tämän tyypistä, vierailevia luennoitsijoita tai jotain niin me saataisiin siitä tietoa, jos niihin voi osallistua”.

### *Sidosryhmäyhteistyön laatu*

Tampereen kaupungin edustaja mieltää laadukkaan sidosryhmäyhteistyön joustavaksi yhdessä tekemiseksi. Kun sidosryhmäyhteistyöhön ei liity liikaa byrokratiaa eikä asetelma ole niin, että toinen osapuoli tilaa ja toinen osapuoli tuottaa, niin silloin sidosryhmäyhteistyö on toimivampaa ja molemmat osapuolet saavat siitä paljon enemmän. Parhaimmillaan sidosryhmäyhteistyö on hyvin vuorovaikutteista, aidosti yhdessä tekemistä ja välillä hyvinkin epämuodollista.

## 6.2.6 Yhteenveto

Tässä luvussa vedetään yhteen luvuissa 6.2.1–6.2.5 esitetyt sidosryhmien näkemykset Tampereen yliopiston kanssa tehtävästä sidosryhmäyhteistyöstä. Näkemykset on jaoteltu kuuteen taulukkoon valittujen teemojen mukaisesti, joita ovat: sidosryhmäyhteistyön muodot, organisointi ja johtaminen, luonne ja vuorovaikutus, haasteet ja onnistumiset, kehittäminen sekä laatu.

Taulukko 1. Sidosryhmäyhteistyön muodot

Unipoli Tampere (koulutus- ja tutkimusyhteistyö- kumppani)	Tampereen kauppakamari (asiakas- ja tilaajaorganisaatio)	Pirkanmaan liitto (rahoittajaorganisaatio)	Technopolis (välittäjä- ja tukiorganisaatio)	Tampereen kaupunki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rehtorien johtoryhmä (kokoontuu muutaman kerran vuodessa)</li> <li>- ohjausryhmät (esim. kansainvälisten asioiden ohjausryhmä ja Unipoli Sportin oma ohjausryhmä, joissa edustus kaikista Tampereen korkeakouluista)</li> <li>- säännölliset tapaamiset</li> <li>- ad hoc -tapaamiset</li> <li>- iso osa yhteistyöstä pohjautuu henkilökohtaisille suhteille: laajat ja hyvät verkostot</li> <li>- yhteistyön muodot pitkälle muokattavissa tarpeen mukaan: olennaista ja tärkeää, että tilanne elää koko ajan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rakenteelliset ja vakiintuneet toimintatavat (vain niin kauan kuin saatavissa lisäarvoa; tarvittaessa tehtävä johtopäätökset esim. luopumisesta)</li> <li>- ad hoc -toimintatavat (esim. tiettyyn teemaan liittyvä ryhmä, joka haasteen ratkaistuaan purkautuu)</li> <li>- henkilöitä yliopiston toimielimissä (esim. hallitus ja neuvottelukunnat)</li> <li>- suorat yhteydet yliopiston johtoon</li> <li>- isoille keskustelufoorumeille ei nähdä suurta tarvetta, yksi yhteinen vuodessa riittää (esim. Johtajuussymposium)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei rakenteisiin kangistunutta; muodot perustuvat pääosin henkilökohtaisiin suhteisiin sekä pidempiaikaiseen ja säännölliseen yhteistyöhön (myös muutosta tapahtunut: tullut uusia toimintatapoja ja ihmisiä)</li> <li>- yhteistyökumppaneita jokaisella tasolla</li> <li>- toimiessa hankkeen rahoittajaroolissa, liiton edustaja ohjausryhmässä</li> <li>- edustajien rooli vaikuttava (esim. hallitus ja ohjausryhmät)</li> <li>- erilaisia tapahtumia ja seminaareja (esim. Tulevaisuus- ja innovaatioareena ja Yrittäjyysareena)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eivät vielä kovin vakiintuneita (Technopolis sijainnut vasta vuodesta 2010 aivan yliopiston vieressä)</li> <li>- Technopolis linkkinä yliopiston ja yritysten välillä: rooli luoda kontakteja eri toimijoiden välillä ja järjestää katto, jonka alla voi toimia poikkitieteellisesti (esim. Mediapolis-hanke, jossa yhdistyvät YLE, pienet yritykset ja yliopisto)</li> <li>- pyritty yhdistämään yliopistoja ja yrityksiä siten, että tarjonta kohtaisi yrittäjät: esim. yhteisiä asiakastilaisuuksia (muutamia ehditty tekemään; ei ole ollut kovin tarkkoja malleja, vaan kehitelty ja jatkossakin uusia tapoja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sekä spontaania ja tietystä tarpeesta syntyvää (erit. konsernitaso) että hieman rakenteellisempaa ja vakiintuneempaa (esim. palvelutuotanto)</li> <li>- paljon tutkimuksen ja arvioinnin pohjalta rakentunutta (erit. konsernitaso)</li> <li>- henkilösuhteet hyvin olennainen osa sidosryhmäyhteistyötä (kun ihmiset tulevat tutuiksi, yhteydet aukeavat ja jäävät elämään)</li> <li>- monenlaista yhteistyötä (esim. tutkimusten hyödyntäminen ja ostaminen, tohtorikoulun ylläpitäminen yhdessä, kaupungilla professuureja yliopistossa)</li> </ul>

Taulukko 2. Sidosryhmäyhteistyön organisointi ja johtaminen

Unipoli Tampere (koulutus- ja tutkimusyhteistyö- kumppani)	Tampereen kauppakamari (asiakas- ja tilaajaorganisaatio)	Pirkanmaan liitto (rahoittajaorganisaatio)	Technopolis (välittäjä- ja tukioorganisaatio)	Tampereen kaupunki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei suuria puutteita</li> <li>- korkeakoulujen toimintaympäristössä yhden ihmisen on mahdotonta hallita sidosryhmäsuhteita; jokainen organisaatiossa tekee jossain määrin sidosryhmäyhteistyötä (esim. verkostoituminen omalla tieteenalalla)</li> <li>- laajemminkin korkeakoulukentällä voisi yleistyä henkilö, jonka vastuulla olisivat mm. strategiset kumppanuudet ja kumppanuusmallien rakentaminen (esim. TTY:llä yhteisöistä ja kumppanuuksista vastaava johtaja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sidosryhmäyhteistyö näyttäytyy melko pirstaleisena (luonnollista ja ymmärrettävää ottaen huomioon esim. korkeakoulujen luonne ja yksiköiden ja professorien vahva autonomia)</li> <li>- ei kuitenkaan suurta tarvetta organisoidummalle tai yhtenäisemmin johdetulle sidosryhmäyhteistyölle</li> <li>- ei ongelmallista, että ei ole yhtä kanavaa, vaan pitää tuntea paljon ihmisiä; liittyy organisaation olemukseen ja vaatii hieman enemmän aikaa oppia tuntemaan toimijat, mutta kun kunnossa, ei ongelmia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sidosryhmäyhteistyö näyttäytyy melko johdetulta</li> <li>- hyviä kokemuksia esim. johtamiskorkeakoulun johtajuussymposiumeista</li> <li>- liiallisella johtamisella ei kuitenkaan saa pilata luovuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiivista ja innostunutta</li> <li>- etsitään ja ideoidaan yhdessä, mitkä ovat tärkeitä asioita ja miten niitä voidaan alkaa tehdä; paljon potentiaalia, mutta suunta on hyvä</li> <li>- vaikka tilanne ei ole huono, voisi olla hyvä, jos olisi henkilö, joka selvittäisi syvällisemmin yhteistyön mahdollisuuksia ja tapoja (yliopisto on iso ja siellä on valtavasti erilaisia toimijoita: toiset tahot ovat aktiivisempia, mutta voi olla potentiaalia, joka ei ole noussut esiin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suurimmalta osin riittävää</li> <li>- ei tarvetta yhteyshenkilölle, joka koordinoisi sidosryhmäyhteistyötä; luontevasti ja hyvin toimii niiden tahojen kanssa, jotka ovat jo syntyneet ja keiden kanssa tehdään yhteistyötä</li> <li>- voisi kuitenkin mahdollisesti olla enemmän yliopiston suunnalta ns. markkinointia tai ideoiden esiin tuomista</li> <li>- myös mielenkiintoista selvittää, onko olemassa aukkopaiikkoja tai asioita, joita ei vielä osata hyödyntää</li> <li>- yliopistoon helppo ottaa yhteyttä, ja tarpeisiin on aina löytynyt helpostikin yhteistyömuoto jne.</li> </ul>

Taulukko 3. Sidosryhmäyhteistyön luonne ja vuorovaikutus

Unipoli Tampere (koulutus- ja tutkimusyhteistyö- kumppani)	Tampereen kauppakamari (asiakas- ja tilaajaorganisaatio)	Pirkanmaan liitto (rahoittajaorganisaatio)	Technopolis (välittäjä- ja tukioorganisaatio)	Tampereen kaupunki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutteista, avointa, monipuolista, välitöntä, oma-aloitteista</li> <li>- helpottanut, että ei olla haettu yhteisiä hallintorakenteita (erit. pohdittaessa Tampereen korkeakoulujen välistä yhteistyötä)</li> <li>- erilaisuus ja omaleimaisuus ovat vahvuuksia yhteistyössä</li> <li>- sidosryhmäyhteistyö toimii parhaiten, kun hyväksytään ja arvostetaan toisen osapuolen omalaatuisuutta eikä puututa liikaa toisen vakintuneisiin toimintatapoihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- molemminsuuntaista, hyvin vuorovaikutteista, hyvä dialogi</li> <li>- hieman aikasidonnainen (jollain hetkellä kauppakamarilla ja yrityksillä on paljon asioita, joissa haluavat tehdä yhteistyötä, toisella hetkellä yliopisto tekee aktiivisemmin aloitteita)</li> <li>- kun asiat sujuvat hyvin, vähemmän yhteyttä; kun ongelmia tai kehittämiskohteita, aktivoitutaan eri tavalla</li> <li>- yhteistyö tiivistyy tarvittaessa, mutta hyvä olla tietty perustatso ja säännöllisyys taustalla, jotta tarpeen vaatiessa asiat saadaan yhdessä hoidettua ja päätökset tehtyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvin molemminpuolista ja toimivaa</li> <li>- viestintä ja yhteistyö on parantunut viime vuosina, tullut uudenlaista nostetta (mm. tieteen tulosten viestinnässä tehty yhteistyötä kampustiedottajan kanssa sekä esim. johtamiskorkeakoulusta systemaattisesti tietoa Pirkanmaan liitolle)</li> <li>- vastaavasti Pirkanmaan liitto esim. kutsuu aiheeseen liittyviä ja tuntemiaan tutkijoita järjestämiinsä työpajoihin</li> <li>- yksi keino paremmalle vuorovaikutukselle ovat neutraalit paikat (esim. Uusi Tehdas): antaa mahdollisuuden virkistävälle ja hieman epävirallisemmille ajatuksille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö on ollut todella hyvää ja innokasta</li> <li>- yhteisessä tekemisessä nähdään yhteinen intressi</li> <li>- käytännöllisellä sidosryhmäyhteistyön tasolla ei tarvetta kovin jäykälle palaveroinnille; yksiköt, joilla on tai aikomusta olla yhteistyötä, ovat ja voivat olla välittömämmin yhteydessä Technopolikseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutus melko tasapuolista: kummallakaan ei ole selkeästi vahvempaa tai aktiivisempaa roolia</li> <li>- tutkimuksen ja arvioinnin näkökulmasta yhteydenotot syntyvät enemmänkin kaupungin tietyistä tarpeista (esim. kaupunki tilaa yliopistolta jotain)</li> <li>- toisaalta välillä ideat lähtevät yliopiston puolelta (esim. yhteinen seminaaritalaisuus; tosin yhteisluennot melko harvinaisia)</li> </ul>



Taulukko 4. Sidosryhmäyhteistyön haasteet ja onnistumiset

Unipoli Tampere (koulutus- ja tutkimusyhteistyö- kumppani)	Tampereen kauppakamari (asiakas- ja tilaajaorganisaatio)	Pirkanmaan liitto (rahoittajaorganisaatio)	Technopolis (välittäjä- ja tukiorganisaatio)	Tampereen kaupunki
<p><b>Haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rajalliset aika- ja henkilöresurssit</li> <li>- jokaisella organisaatiolla oma toimintakulttuurinsa (kun kohtaavat, aina jonkinlaista elämistä)</li> </ul> <p><b>Epäonnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jos ongelmia ilmennyt, pienillä korjausliikkeillä (esim. ryhmien kokoonpanoja tai aikatauluja muokkaamalla)</li> <li>- onnistuttu korjaamaan</li> <li>- aiemmin jotkut yhteistyökuviot tyrehtyneet ja epäonnistumisia tullut, mikä luonnollisesti aiheuttanut pientä notkahdusta yhteistyöhön</li> </ul> <p><b>Onnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liikuntapalveluiden tarjonnan alkaminen</li> <li>- kansainvälistymiseen liittyvä toiminta sujunut ja opiskelijoilta tullut hyvää palautetta</li> </ul>	<p><b>Haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimijoiden intressit menevät ristiin, ja eri näkemykset siitä, minkälaista lopputulosta yhteistyöltä odotetaan</li> <li>- henkilöt ja henkilökemiat</li> <li>- yliopistoissa vielä jonkin verran ajatusta sidosryhmäyhteistyön tarpeettomuudesta, ja kolmatta tehtävää ei nähdä olevan olemassa</li> </ul> <p><b>Epäonnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kauppakorkeakouluhanke ei ole onnistunut vuosikymmenten ponnisteluista huolimatta; myynninkoulutuspuolikaan ei ole käynnistynyt kauppakamarin useista ehdotuksista huolimatta</li> <li>- syyt epäonnistumisille mm. yliopistokentän suuri muutos lainsäädännönkin näkökulmasta, lainsäädännölliset esteet sekä henkilökemiat</li> </ul> <p><b>Onnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tapahtumien järjestäminen (esim. Johtajuussymposium) onnistunut hyvin, kielikoulutuksen profiilia onnistuttu nostamaan ja ICT-koulutuksen sisältöä kehittämään</li> <li>- onnistumisia tulee silloin helpommin, jos tarve ja yhteydenotto lähtee yliopistolta (kauppakamarin helpompi sopeuttaa omaa toimintaansa kuin yliopiston)</li> </ul>	<p><b>Haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yliopistoissa tuotettava tieto usein eri tasolla, kuin esim. toiminnan kehittämiseen tarvittaisiin: antaa ison kuvan tai uuden ulottuvuuden siihen, mutta ei ratkaise ongelmia, joihin yritetään löytää ratkaisuja esim. kuntasektorilla</li> <li>- ajoittain tiedonkulku (erit. joidenkin tutkijoiden tutkimistuloksista viestiminen jää puutteelliseksi, sellaisissakin tapauksissa, joissa Pirkanmaan liitto on rahoittajana)</li> </ul> <p><b>Epäonnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monivuotinen E-Tampere-ohjelma (lähti loistavasti käyntiin, mutta jäi liian tutkimuspainotteiseksi ja kohtasi paljon kritiikkiä: ei tuottanut käytännön ratkaisuja, tutkimuksen kontakti reaali maailmaan jäi ohueksi)</li> </ul> <p><b>Onnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- säännöllinen ja molempia osapuolia ruokkiva yhteistyö johtamiskorkeakoulun kanssa: huomioitu toistensa rooli, osaaminen ja tarpeet</li> <li>- yksittäisten tutkijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä paljon hyötyä esim. siinä, miten Pirkanmaan liitossa rakennetaan strategioita</li> </ul>	<p><b>Haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- haaste kumpuaa Technopoliksen tavasta tehdä sidosryhmäyhteistyötä: pyrkimys saada Tampereen yliopisto ja Technopoliksen asiakkaat keskustelemaan, parhaimmillaan yhteistyöhön keskenään</li> <li>- haasteeksi voi muodostua yliopisto- ja yritysmaailman kohtaamis- ja kommunikaatio-ongelmat (esim. yrityksille suunnattu luento, joka on liian teoreettinen ja sitä ei voi arjessa käyttää)</li> </ul> <p><b>Epäonnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei varsinaisesti ole ollut epäonnistumisia</li> <li>- sellaisissakin yhteistyömuodoissa, jotka eivät ole lähteneet toimimaan, on ollut hyvä henki ja kova yritys eivätkä ne ole kaatuneet yrityksen puutteeseen tai huonoihin suhteisiin; kaikki yhteistyömuodot ja -aiheet eivät vain luonnostaan toimi</li> </ul> <p><b>Onnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kun on löydetty oikeat ja järkevät asiat, yhteistyö on aina toiminut todella hyvin</li> <li>- yliopistolla vahva substanssiosaaminen ja esimerkiksi onnistuneet workshopit</li> <li>- potilashotellin tuonti Yliopistollisen keskussairaalaan yhteyteen Kauppiin ensimmäisenä Suomessa</li> </ul>	<p><b>Haasteet ja epäonnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei nähtävissä haastavia tilanteita tai ongelmia (erit. konsernitaso)</li> </ul> <p><b>Onnistumiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö toiminut erittäin hyvin (erit. tutkimusyhteistyössä yhteistyömuodot olleet riittäviä ja toteutuneet kiittävästi)</li> <li>- olennainen onnistumisen elementti ja edellytys sidosryhmäyhteistyössä on yhteistyökumppaneiden intressi saada yhteistyöstä jotain sekä kyky löytää yhteiset intressit; sidosryhmäyhteistyö yliopiston ja kaupungin välillä on toiminut todella hyvin, koska molemmilla osapuolilla on ollut innokkuutta ja vahva intressi yhteistyöhön</li> <li>- onnistumisiin vaikuttanut myös asetelma, että Tampereen kaupunki on ns. maksava asiakas eli on saatu, mitä on tilattu</li> </ul>

Taulukko 5. Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen

Unipoli Tampere (koulutus- ja tutkimusyhteistyö- kumppani)	Tampereen kauppakamari (asiakas- ja tilaajaorganisaatio)	Pirkanmaan liitto (rahoittajaorganisaatio)	Technopolis (välittäjä- ja tukiorganisaatio)	Tampereen kaupunki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei mitään suuria parannustarpeita</li> <li>- tärkeää sidosryhmäyhteistyössä, että koko ajan pystytään arvioimaan sen tarkoituksenmukaisuutta ja omaa toimintaa siinä sekä toiminnan tavoitteellisuutta</li> <li>- yleisenä parannusehdotuksena yhteisöistä ja kumppanuuksista vastaava johtaja yliopistollekin; pitää kuitenkin olla tarkkana, että ei ulkoistu liikaa, koska jokainen organisaation jäsen edistää sidosryhmäsuhteita omalla tavallaan (juuri Unipolin ja yliopiston väliseen yhteistyöhön tällainen henkilö ei toisi paljoa lisäarvoa, koska Unipolin edustajalle tärkeimpiä ovat käytännön toimijat korkeakoulussa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei tarvitse mitään erityisiä parannuksia, vaan perusmuodot yhteistyössä ihan riittäviä</li> <li>- sidosryhmäyhteistyötä voi ja pitää kuitenkin syventää sekä dialogia käydä aktiivisesti: tulee pyrkiä aina löytämään yhteisiä tekemisen kohteita</li> <li>- mahdollisen ns. sidosryhmäpäällikön tarve riippuu hänen tehtävistään ja tavastaan toimia; yhteiskuntaan päin avautumista voisi helpottaa henkilö, joka pystyisi yhdistämään sidosryhmien tarpeet yliopistossa olevaan osaamiseen ja tarjontaan (esim. yrityksen tarve tietynlaisille harjoittelijoille tai ehdotus tutkimusideaksi)</li> <li>- ns. sidosryhmäpäällikön tarpeellisuus riippuu myös yhteistyön vakiintuneisuudesta ja luonteesta (kauppakamarin kanssa yhteistyö on niin tiivistä, että eivät välttämättä kaipaa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tärkeä pitää mielessä yhteiskunnallinen vaikuttavuus: yliopistojen tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuuden työelämätarpeisiin, työvoiman laadun ja osaamisen ennakointia (oma keskustelualusta tai foorumi olisi hyvä tarpeiden viestimisessä)</li> <li>- sidosryhmäyhteistyö paranee mm. hallitustyöskentelyn (edustaja hallituksessa) ja johdon kanssa käytävän strategisen keskustelun avulla: pystytään viestimään tärkeistä asioista</li> <li>- yliopisto voisi hyödyntää Pirkanmaan liiton edunvalvonta-organisaatiota ja suhteita kansallisiin rahoittajiin esim. brändiasioissa ja kansainvälisessä profiloitumisessa</li> <li>- uusi yhteistyömuoto olisi hyvä: systemaattisesti, vuosittain keskusteltaisiin kansainvälisestä profiloitumisesta (esim. pienimuotoisia ”keskustelukubeja” (yliopiston ja liiton edustajia) ja laajempi kansainvälinen ”advisory board” - tyyppinen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esim. neljä kertaa vuodessa pidettävä ideointipalaveri, jossa mietittäisiin, minkälaisia tapoja voisi olla kehittää sidosryhmäyhteistyötä (läsnä yliopiston ylin johto ja Technopoliksen aluejohtoa sekä mahdollisesti myös Technopolikselle merkittävien yksiköiden edustajia)</li> <li>- hyvä hahmottaa, mitä asioita toinen osapuoli tekee, jotta ymmärretään paremmin, mihin yhteistyössä on mahdollisuuksia; myöskin hyvä varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet toiminnan tekemisen tavat samalla tavalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mielenkiintoinen lisä voisi olla samankaltainen yhteistyömuoto kuin TAMK:n kanssa: kerran vuodessa tapaaminen, jossa käytäisiin läpi, että minkälaisia hankkeita tai yhteistä tutkimusta menossa (kuitenkin omat rajoitteensa organisaatioiden laajuuden ja luonteen vuoksi); parhaimmillaan voitaisiin onnistua kuromaan väistämätöntä pirstaleisuutta umpeen</li> <li>- tehostamista muutenkin (esim. kaupungilta tarjottaisiin enemmän sellaisia kokonaisuuksia, joihin he toivovat tutkimusta)</li> <li>- ns. sidosryhmäpäällikköä ei nähdä kovin tarpeellisenä (tarvittavat kontaktit on jo; saattaisi tuoda vain yhden mutkan lisää)</li> <li>- tiedonkulku tai markkinointi voisi parantua yliopiston suunnalta (kaupunki saisi paremmin tietoa luennoista, joihin voi osallistua)</li> </ul>

Taulukko 6. Sidosryhmäyhteistyön laatu

Unipoli Tampere (koulutus- ja tutkimusyhteistyö- kumppani)	Tampereen kauppakamari (asiakas- ja tilaajaorganisaatio)	Pirkanmaan liitto (rahoittajaorganisaatio)	Technopolis (välittäjä- ja tukiorganisaatio)	Tampereen kaupunki
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sidosryhmäyhteistyön laatua pohtiessa tulee tiedostaa yhteistyön kypsyys (voivat olla hyvin eri vaiheissa eri sidosryhmien kanssa); tulisi olla herkkyyttä kuulostella ja arvioida tilannetta sekä miettiä kokonaisuutta</li> <li>- hyvin tuoreiden laatua ei voida mitata, kypsemmissä vaiheissa oleviin voidaan miettiä selkeämpiä mittareita</li> <li>- molempien yhteistyöhön ryhtyvien organisaatioiden tulee olla sisäisesti kypsiä ja kokea tarvitsevana sidosryhmäyhteistyötä</li> <li>- sidosryhmäyhteistyö on kypsyamisprosessi: alku pehmeämpi, ei niin tavoitteellinen tutustumisvaihe; pidemmälle edetessään luonne ja laadun määritelmä muuttuu (yhteistyö tuottaa jonkinlaista tulosta sekä menee niin syvälle, että sillä on aidosti vaikutusta organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvin vuorovaikutteista</li> <li>- ihmisten tapaamista mahdollisimman paljon</li> <li>- sidosryhmäyhteistyö toimii paremmin silloin, kun pystytään ymmärtämään, mitä yhteistyön toinen osapuoli tarvitsee</li> <li>- tarve nähdä asiat sidosryhmäkumppanin näkökulmasta ja pyrkiä ymmärtämään hänen lähtökohtansa, tarpeensa ja odotuksensa sekä yhdistää omat tarpeet näihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- viestinnän rooli ja molempien sidosryhmätahojen näkökulmien yhdistäminen olennaista</li> <li>- ei kovin rakenteellista, vaan vuorovaikutteista ja keskustelemaa</li> <li>- keskustelun tulisi olla avointa, luovaa, rohkeaa ja inspiroivaa</li> <li>- sidosryhmäyhteistyö on parhaimmillaan tajunnanräjäyttävää ja antaa mahdollisuuden keksiä jotain ihan uutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sidosryhmäyhteistyön molemmat osapuolet ymmärtävät toisen toiminnan ja näkökulman sekä vahvuudet ja heikkoudet: on paljon helpompi kehittää asioita, joista tulee onnistunut ja vaikuttava lopputulos, kun ymmärretään ja otetaan huomioon em. tekijät ja yhdistetään molempien vahvat puolet</li> <li>- parhaimmillaan kumpikin ymmärtää mitä toisessa tarvitsee ja keksitään yhdessä luontevat yhteistyön muodot, joissa molemmat toimivat parhaiten</li> <li>- käytännössä yliopiston ja Technopoliksen välinen yhteistyö on laadukasta silloin, kun yliopiston ja yritysmaailman väliset kontaktit ja dialogi on saatu käyntiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei liikaa byrokratiaa, välillä hyvinkin epämuodollista</li> <li>- ei niin, että toinen osapuoli tilaa ja toinen tuottaa, vaan hyvin vuorovaikutteista; tällöin yhteistyö on toimivampaa ja molemmat saavat siitä paljon enemmän</li> <li>- aitoa ja joustavaa yhdessä tekemistä</li> </ul>

## 6.3 Vastausten vertaaminen keskenään

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan eroja ja yhtäläisyyksiä Tampereen yliopiston ja sen viiden sidosryhmän näkemyksissä sidosryhmäyhteistyöstä ja sen laadusta. Tarkastelussa keskitytään erityisesti tutkimuksessa valittuihin teemoihin.

Kaikki tahot kokevat, että sidosryhmäyhteistyön muodot ovat hyvin moninaiset. Tarvitaan sekä säännönmukaisia, rakenteellisia ja virallisia tapaamisia että enemmän ad hoc -tyyppisiä, spontaaneita, tilanteen ja tarpeiden pohjalta syntyneitä yhteistyömuotoja. Tosin Technopoliksen kanssa sidosryhmäyhteistyön muodot eivät ole vielä kovin vakiintuneita yhteistyön tuoreuden vuoksi. Myös sidosryhmäyhteistyön muotojen muokattavuus tarpeesta ja tilanteesta riippuen koetaan tärkeäksi, ja

tapaamismuodot vaihtelevatkin Tampereen yliopistossa sidosryhmien luonteen mukaan. Henkilökohtaisten suhteiden tärkeys osana sidosryhmäyhteistyötä nousee myös esille laajasti. Paikoitellen yhteistyömuodot perustuvat suureltakin osin henkilökohtaisiin suhteisiin sekä pidempiaikaiseen ja säännölliseen yhteistyöhön tiettyjen toimijoiden kanssa. Muun muassa Tampereen kaupungin edustaja toteaa, että sidosryhmäyhteistyössä yhteydet saadaan auki ja ne jäävät elämään, kun tehdään yhteistyötä ja ihmiset tulevat tutuiksi. Myös esimerkiksi Tampereen yliopiston haastatteluista käy ilmi, että erityisesti alakohtainen yhteistyö perustuu aina jossain määrin yksittäisten henkilöiden kontakteihin ja tutkijoiden verkostoitumiseen. On kuitenkin mahdollista, että tieteenalayksiköissä sidosryhmäyhteistyö olisi muuttunut hieman formaalimmaksi, kun taas ylimmällä johdolla epämuodollinen verkostoituminen olisi hieman lisääntynyt.

Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa tiedostetaan, että sidosryhmäyhteistyö on vahvempaa toisten yksiköiden kanssa kuin toisten ja saa erilaisia muotoja sekä alasta että sidosryhmistä riippuen. Tämä johtuu muun muassa monialayliopiston luonteesta ja laajuudesta sekä yksiköiden erilaisuudesta ja asiakkaiden kiinnostuksesta, kuten Technopoliksen edustaja näkee. Toiset yksiköt ovat sidosryhmäyhteistyössä aktiivisempia kuin toiset, ja esimerkiksi johtamiskorkeakoulun nähdään olevan olennainen yhteistyökumppani Technopoliksen asiakkaiden silmissä. Myös Pirkanmaan liiton edustaja mainitsee jo jonkin aikaa tehdyn paljon erilaista yhteistyötä johtamiskorkeakoulun kanssa vuosittain. Tampereen kaupunginkin edustaja mainitsee johtamiskorkeakoulun ja TTY:n kanssa tehtävän yhteistyön olevan melko vakiintunutta, ja esimerkiksi palvelutuotannon puolella kaupunki tekee yhteistyötä muun muassa sosiaalityön ja sosiaalipolitiikan kanssa.

Tampereen kauppakamarin edustaja esittää tärkeän näkökulman, että säännöllisiä tapaamisia ja vakiintuneita yhteistyömuotoja on mielekästä pitää yllä vain niin kauan, kuin ne tuottavat jotain lisäarvoa sidosryhmäyhteistyötä tekevien toimintaan. Jos asiat eivät toimi halutulla tavalla ja tarvetta on, yhteistyön osapuolten täytyy yhdessä uskaltaa ja pystyä tekemään oikeita johtopäätöksiä yhteistyön tulevaisuudesta, esimerkiksi joidenkin yhteistyömuotojen tauolle laittamisesta tai luopumisesta. Välillä on kuitenkin myös tärkeää hoitaa suhteita epävirallisemmin, niin sanotusti kahvia juoden, ei aina pelkästään puhtaan tavoitehakuisesti. Kauppakamarin edustaja on myös huomannut, että yleensä silloin kun asiat sujuvat hyvin, yhteyttä pidetään vähemmän ja kun kohdataan ongelmia tai kehittämiskohteita, aktivoidutaan yhteistyössä. Hän näkee tärkeänä, että on olemassa tietty perustaso yhteistyössä, joka tiivistyy tarvittaessa. Tietynlaista säännöllisyyttä vaaditaan, jotta pystytään tarpeeksi nopeasti reagoimaan ja organisoitumaan tilanteen niin vaatiessa, koska jos tähän ei pystytä, yhteistyön tarve ja mahdollisuus voi mennä ohitse.

Sekä Tampereen yliopistossa että niissä sidosryhmissä, joissa tiedostetaan selkeästi yliopiston ulkopuolisten edustajien osallistuminen yliopiston toimielimiin, kuten hallitukseen tai yksiköiden johtokuntiin, koetaan, että toimielimissä olevat edustajat ovat hyvä sidosryhmäyhteistyön muoto ja heidän roolinsa on sekä vaikuttava että katsantokantaa laajentava. Ne tuovat yliopiston sisälle ja päätöksentekoon työelämänäkemyksiä ja kokemusta sidosryhmäyhteistyöstä.

Moni näkee, että sidosryhmäyhteistyö on yliopistossa jossain määrin pirstaleista, mutta tämä on muun muassa Tampereen kauppakamarin edustajan mukaan luonnollista korkeakoulujen ja tieteen luonteen takia. Haastateltavat eivät myöskään koe, että sidosryhmäyhteistyön johtamisessa tai organisoimisessa olisi suuria puutteita, ja joidenkin mukaan yhteistyö näyttäytyykin melko johdetulta. Haastateltujen keskuudessa on melko suuri konsensus siitä, että sidosryhmäyhteistyö on luonteeltaan hankalasti johdettavaa. Vastuu sidosryhmäyhteistyöstä on jakautunut laajalle, koska vaikka päävastuu on rehtorilla, sidosryhmäyhteistyötä ei pysty ainoastaan kukaan yksittäinen henkilö tekemään. Vastuuta pitää siis olla myös yksikkötasolla, toimijatasolla sekä erityisesti johdossa. Haastatteluissa nousee myös esille kysymys sidosryhmäyhteistyön johtamisen mahdollisuudesta, koska jos sidosryhmiä ajatellaan todella laajana joukkona, ei sidosryhmäyhteistyötä välttämättä edes voi selkeästi johtaa, vaikkakin toiminta voi olla määrätietoista ja sitä voidaan pyrkiä koordinoimaan. Muun muassa Unipolin edustaja toteaa, että korkeakoulujen toimintaympäristössä on mahdotonta yhden ihmisen hallita sidosryhmätoimintaa, vaan kaikki organisaation jäsenet tekevät sidosryhmäyhteistyötä. Tampereen kaupungin edustaja taas toteaa, että heillä on tietyt tahot keiden kanssa tehdään yhteistyötä ja asiat toimivat hyvin ja luontevasti ilman liiallisia organisointeja tai formaaleja rakenteita.

Tampereen kaupungin edustaja on sitä mieltä, että on hyvä ja luonnollinen asia, että sidosryhmäyhteistyö ei aina ole täysin suunnitelmallista, vaan yhteistyötä tehdessä uudet henkilösuhteet rakentuvat ja jäävät elämään. Toimintaympäristön ja tarpeiden nopea muutos johtaa siihen, että nykyään ei ole välttämättä mielekästä eikä toimivaa aina miettiä tiukasti rakenteita, vaan kulloisetkin tilanteet ja tarpeet synnyttävät hieman erilaisia yhteistyön muotoja. Lisäksi kaupungin edustaja huomauttaa, että riippuu sidosryhmäyhteistyötä tekevistä henkilöistä, kuinka formaalin ja minkä tyyppisen sidosryhmäyhteistyön kokee hyvänä ja luonteva. Myös Pirkanmaan liiton edustaja muistuttaa, että sidosryhmäyhteistyössä luovuutta ei saa pilata liiallisella johtamisella ja organisoinnilla.

Unipolin edustaja tuo kysymykseen sidosryhmäyhteistyön organisoinnista ja johtamisesta mielenkiintoisen kokemuksen, jonka hän toivoisi yleistyvän laajemminkin korkeakoulukentällä ja

joka hieman jakaa mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Tampereen teknillisessä yliopistossa on palkattu rehtorin alaisuuteen yhteisöistä ja kumppanuuksista vastaava johtaja, jolla on todella hyvät ja laajat verkostot. Hänen vastuullaan ovat muun muassa strategiset kumppanuudet ja kumppanuusmallien rakentaminen. Unipolin edustajan mielestä tällainen henkilö on korvaamaton sidosryhmäyhteistyössä ja sellainen pitäisi olla jokaisessa korkeakoulussa. Technopoliksenkin edustaja toteaa, että yliopiston ollessa iso organisaatio voisi olla hyvä olla olemassa henkilö, joka selvittäisi enemmän ja syvällisemmin yhteistyön mahdollisuuksia ja tapoja. Tampereen yliopistossa nähdään, että sidosryhmäyhteistyötä pitää johtaa ja tämän koetaan olevan myös sidosryhmien toive. Tulisi olla vähintään yksi ihminen, jolla olisi kokonaisnäkemys sidosryhmäyhteistyöstä, ja yhteistyökuviot olisivat yliopistotasolla mietittyjä, koottuja ja priorisoituja. Toiset haastateltavat taas näkevät, että sidosryhmäyhteistyön ei tarvitse olla kovinkaan yhtenäisesti johdettua eikä ole tarvetta tietylle yhteyshenkilölle, joka koordinoisi sidosryhmäyhteistyötä. Esimerkiksi Tampereen kauppakamarin edustaja näkee, että yhtenäisempi johtaminen on tarkoituksenmukaista strategisella tasolla, jossa määritellään yliopiston kehityssuunnat, mutta sidosryhmäyhteistyön tasolla toiminnan ei tarvitse olla organisoidumpaa tai yhtenäisemmin johdettua kuin se tällä hetkellä on.

Kaikki tahot kokevat, että sidosryhmäyhteistyö on luonteeltaan ja vuorovaikutukseltaan molemminpuolista, vuorovaikutteista ja toimivaa. Tämä voi tosin hieman vaihdella eri ajankohtina, kuten esimerkiksi Tampereen kauppakamarin edustaja toteaa. Toisina aikoina sidosryhmät voivat tehdä aktiivisemmin aloitteita, kun taas toisina yliopisto ottaa vahvemmin kontaktia. Aloitteet riippuvat luonnollisesti myös yhteistyön luonteesta, esimerkiksi sidosryhmän ollessa tilaajana yhteydenotot lähtevät sidosryhmän tietyistä tarpeista, kuten Tampereen kaupungin edustaja kuvaa. Myös Tampereen yliopiston edustajat toteavat, että sidosryhmäyhteistyön luonne on ainakin joidenkin sidosryhmien kanssa muuttunut aiempaa vastavuoroisemmaksi, ja esimerkiksi Pirkanmaan liitosta nähdään, että viestintä ja yhteistyö on parantunut viime vuosina. Yhteisten intressien saavuttaminen on sidosryhmäyhteistyössä vahvasti läsnä, kuten esimerkiksi yliopiston sekä Technopoliksen edustajat nostavat esille.

Moni sidosryhmien edustajista kokee, että sidosryhmäyhteistyön pitää olla joustavaa ja sen mielekkyyttä tulee tarkastella säännöllisesti sekä tarvittaessa kehittää. Esimerkiksi Unipolin edustaja pitää tärkeänä, että pystytään koko ajan arvioimaan sidosryhmäyhteistyön tarkoituksenmukaisuutta ja tavoitteellisuutta sekä omaa toimintaa siinä. Technopoliksen edustaja vastaavasti toteaa, että yleisellä tasolla on hyvä varmistaa, että molemmat sidosryhmäyhteistyön osapuolet ovat ymmärtäneet toiminnan tekemisen samalla tavalla sekä hahmottaa, mitä toinen osapuoli tekee, jotta

voidaan paremmin ymmärtää, mitä mahdollisuuksia sidosryhmäyhteistyössä on. Dialogia on hyvä käydä aktiivisesti ja pyrkiä löytämään yhteisiä tekemisen kohteita ja molempia hyödyttäviä yhteistyömuotoja, näkee Tampereen kauppakamarin edustaja. Tampereen yliopistossa mainitaan, että hieman kehitettävää voisi olla ulkoisilta sidosryhmiltä saatavassa järjestelmällisessä palautteessa sidosryhmäyhteistyön, strategiaproessin sekä laadunhallinnan osana. Ulkoisten sidosryhmien nähdään osallistuvan yliopiston laadun kehittämiseen ja varmistamiseen, muun muassa johtoryhmätyöskentelyn sekä strategiaproessin palautteen kautta, mutta se voisi olla vielä systemaattisempaa. Myös muun muassa Pirkanmaan liiton edustaja kokee, että esimerkiksi hallitustyöskentelyn ja yliopiston johdon kanssa käytävän strategisen keskustelun avulla pystytään viestimään molemmin puolin hyvin tärkeistä asioista ja kehittämään sidosryhmäyhteistyötä.

Sidosryhmäyhteistyön haasteista on lähes kaikilla haastateltavilla samankaltaisia käsityksiä. Esimerkiksi Unipolin edustaja toteaa, että kaikilla organisaatioilla on omat toimintakulttuurinsa, joten näiden kohdatessa sidosryhmäyhteistyössä on välttämättä hieman liikkuvuutta. Yliopistoissa esiintyy vielä jonkin verran näkemystä sidosryhmäyhteistyön tarpeettomuudesta sekä siitä, että yliopistoilla ei ole kolmatta tehtävää, vaan tutkimus ja koulutus riittävät, Tampereen kauppakamarin edustaja kuvaa. Haastavia tilanteita ilmenee, jos toimijoiden intressit menevät ristiin ja on erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaista lopputulosta yhteistyöltä odotetaan. Myös yliopistossa tiedostetaan tämä, että haasteelliseksi sidosryhmäyhteistyön tekee se, että yliopistot ovat aiemmin olleet melko sisäänpäin kääntyneitä. On kuitenkin myös pidettävä mielessä, että kolmannen tehtävän näkeminen irrallisena kokonaisuutena voi olla ongelmallista. Viime vuosina on kuitenkin onnistuttu avautumaan enemmän yhteiskuntaan päin, vaikkakin pienenä vaarana koetaan, ettei yliopistoa ohjata liikaa elinkeinoelämän suuntaan. Myös Pirkanmaan liiton sekä Technopoliksen edustajat nostavat haasteeksi yliopistomaailman ja yritysmaailman kohtaamis- ja kommunikaatio-ongelmat. Yliopistoissa tuotettava tieto on usein eri tasolla, kuin esimerkiksi yritysmaailmassa toiminnan kehittämisessä tarvittaisiin. Esimerkkinä Pirkanmaan liiton edustaja mainitsee monivuotisen E-Tampere-ohjelman, joka alkoi hyvin, mutta jäi liian tutkimuspainotteiseksi, ja sitä kritisoitiin siitä, että se ei tuottanut käytännöllisiä ratkaisuja.

Sekä Tampereen yliopiston että sidosryhmien haastateltavilta löytyy yhteistä näkemystä siitä, että yliopiston sidosryhmäyhteistyön ulospäinsuuntautuneisuus voisi olla hieman vahvempaa ja lisäksi elinkeinoelämän suuntaan tehtävää sidosryhmäyhteistyötä voisi olla enemmän ja sitä voisi syventää, vaikkakin aktiivisuudessa on luonnollisesti eroja tieteenalojen välillä. Pirkanmaan liiton edustaja muistuttaa, että yliopiston pitäisi pitää mielessä yliopistojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja

kiinnittää huomiota tulevaisuuden työelämätarpeisiin, erityisesti osaamisen ja työvoiman laadun näkökulmasta. Tätä tavoitetta tukisi jonkinlainen oma keskustelualusta tai foorumi, jossa olisi hyvä käydä keskustelua ja viestiä tarpeista yliopistolle. Technopoliksen edustaja esittää, että Tampereen yliopiston ja Technopoliksen välisen sidosryhmäyhteistyön parantamiseksi voisi olla hyvä järjestää esimerkiksi neljä kertaa vuodessa ideointipalaveri, jossa yliopiston ylin johto ja Technopoliksen aluejohtoa sekä mahdollisesti Technopolikselle merkittävien yliopiston yksiköiden edustajat pääsisivät miettimään erilaisia tapoja kehittää sidosryhmäyhteistyötä. Myös Tampereen kaupungin edustaja kehittelee, että yliopiston kanssa tehtävään sidosryhmäyhteistyöhön voisi olla hyvä lisä esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävä yhteinen tapaaminen, jossa käytäisiin läpi käynnissä olevia hankkeita tai yhteisiä tutkimuksia. Parhaimmillaan tämä voisi vähentää väistämätöntä pirstaleisuutta sidosryhmäyhteistyössä.

Sekä Unipolin että Tampereen kauppakamarin edustaja muistuttavat tärkeästä seikasta sidosryhmäyhteistyössä. Jos jotkut yhteistyökuviot tyrehtyvät tai epäonnistumisia tulee, ne voivat vaikuttaa pidemmälle sidosryhmäyhteistyöhön ja aiheuttaa notkahduksia yhteistyöhön. Esimerkiksi, jos jokin taho esittää mielestään hyvän ajatuksen, mutta se ei sitten syystä tai toisesta mene loppuun asti, siitä voi syntyä negatiivista pitkäksikin aikaa. Toisaalta esimerkiksi Technopoliksen edustaja toteaa, että kaikki yhteistyömuodot tai -aiheet eivät vain luonnostaan toimi, vaikka yritys olisi kova ja suhteet ja henki olisivat hyvät.

Ennen sidosryhmien näkemyksiä laadukkaasta sidosryhmäyhteistyöstä voidaan nostaa esille mielenkiintoinen luonnehdinta sidosryhmäyhteistyön laatuun vaikuttavasta seikasta Unipolin edustajalta. Sidosryhmäyhteistyön laatua pohtiessa tulee tiedostaa sidosryhmäyhteistyön ja kulloisenkin asian kypsyyssvaihe. Hyvin tuoreessa tilanteessa laatua ei voida vielä oikein mitata, kun taas pidemmälle edenneessä yhteistyössä voidaan mahdollisesti miettiä selkeämmin laadun mittaamista. Jos yhteistyötä on tehty pitkään, niin sen voidaan jo odottaa tuottavan jonkinlaista tulostakin, ja samankaltaisina toistuvien vakiintuneempien käytäntöjen synnyttyä niitä voidaan arvioida ja kehittää, jolloin voidaan puhua laadukkaammasta yhteistyöstä. Myös molempien sidosryhmäyhteistyöhön ryhtyvien organisaatioiden tulee olla sisäisesti kypsiä ja kokea tarvitsevansa kyseistä sidosryhmäyhteistyötä. Sidosryhmäyhteistyö voidaankin siis Unipolin edustajan ajatuksien pohjalta nähdä kypsymisprosessina, joka alkaa ei niin tavoitteellisella tutustumisvaiheella, ja pidemmälle edetessään sidosryhmäyhteistyön luonne ja sen laadun määritelmä muuttuu.

Sidosryhmien keskuudessa vallitsee melko yhdenmukainen käsitys siitä, millaista laadukas sidosryhmäyhteistyö on. Ensinnäkin se on hyvin vuorovaikutteista, ei kovin rakenteellista, vaan



välillä hyvinkin epämuodollista sekä avointa, joustavaa ja aitoa yhdessä tekemistä. Ihmisten tulisi tavata mahdollisimman paljon ja pyrkiä näkemään asiat sidosryhmäkumppanin näkökulmasta. Viestinnän rooli ja molempien sidosryhmätahojen näkökulmien yhdistäminen on olennaista laadukkaassa sidosryhmäyhteistyössä. Lisäksi herkkyyys arvioida tilannetta sekä miettiä kokonaisuutta on tärkeää sidosryhmäyhteistyössä. Parhaimmillaan sidosryhmäyhteistyössä kumpikin osapuoli ymmärtää, mitä toinen tarvitsee ja mitä toisessa tarvitsee sekä keksitään luontevat yhteistyömuodot, joissa molemmat osapuolet toimivat parhaiten. Kun molemmat yhteistyön osapuolet ymmärtävät toistensa näkökulman, toiminnan, tarpeet, odotukset, vahvuudet sekä heikkoudet ja ottavat nämä huomioon, sidosryhmäyhteistyö on helpompi rakentaa niin, että lopputulos on onnistunut ja vaikuttava. Kypsäksi edennyt sidosryhmäyhteistyö on laadukasta silloin, kun sillä on aidosti vaikutusta organisaation toimintaan sekä omien toimintojen kehittämiseen ja ihmisillä on valmius arvioida omia toimintojaan sidosryhmäyhteistyön tukemisen näkökulmasta. Sidosryhmäyhteistyö voi myös olla luovaa, rohkeaa, inspiroivaa ja parhaimmillaan tajunnanräjäyttävää, kuten Pirkanmaan liiton edustaja kuvailee.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaista laatu ja laadunhallinta voisivat olla korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyössä sekä missä määrin Tampereen yliopiston ja sen tiettyjen ulkoisten sidosryhmien käsitykset sidosryhmäyhteistyöstä eroavat toisistaan tai ovat yhtenäiset. Pääkysymyksinä tarkasteltiin seuraavia asioita: Minkälaisia ovat hyvät sidosryhmäyhteistyön muodot? Millaista on vuorovaikutus hyvässä sidosryhmäyhteistyössä? Missä määrin sidosryhmäyhteistyötä voidaan johtaa? Miten sidosryhmät kokevat Tampereen yliopiston onnistuneen sidosryhmäyhteistyössään tai sen laadunhallinnassa? Miten Tampereen yliopisto voisi kehittää laadunhallintaa siten, että yliopiston ja sidosryhmien käsitykset kohtaisivat paremmin ja sidosryhmät olisivat tyytyväisiä? Millaiseksi sidosryhmät kokevat laadukkaan sidosryhmäyhteistyön?

Aineistosta kävi ilmi, että sidosryhmäyhteistyön muodot ovat hyvin moninaiset ja haastateltavat kokivat, että hyvässä sidosryhmäyhteistyössä tulee olla sekä rakenteellisia ja säännönmukaisia että vapaampia ja tilanteen mukaan syntyviä yhteistyömuotoja. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa todettiin myös, että sidosryhmäyhteistyö on vahvempaa joidenkin yliopiston yksiköiden kanssa ja yhteistyömuodotkin vaihtelevat alasta riippuen. Yhteistyö ei ole pelkästään instituutioista ja virallisista sopimuksista riippuvaa, vaan henkilökohtaisten kontaktien ja suhteiden merkitys sidosryhmäyhteistyössä koettiin hyvin suureksi, ja voidaan jopa nähdä, että alakohtainen yhteistyö perustuu aina jossain määrin tutkijoiden verkostoihin ja henkilökohtaisiin kontakteihin. On myös tärkeää, että yhteistyön muotoja pystytään tarvittaessa muokkaamaan tilanteen vaatimalla tavalla. Moni sidosryhmien edustaja koki, että sidosryhmäyhteistyön pitää olla joustavaa ja sen mielekkyyttä sekä tarkoituksenmukaisuutta tulee tarkastella säännöllisesti sekä tarvittaessa kehittää tai esimerkiksi luopua joistain yhteistyömuodoista.

Tämän aineiston mukaan kaikki yhteistyötahot kokivat vuorovaikutuksen olevan hyvin vuorovaikutteista, avointa, toimivaa ja molemminpuolista. Vuorovaikutuksessa on olennaista sidosryhmäyhteistyön molempien osapuolten näkökulman sekä tarpeiden näkeminen, ja yhteisten intressien saavuttaminen on myös vahvasti läsnä.

Kysymys sidosryhmäyhteistyön johtamisesta on mielenkiintoinen, koska aineistosta nousi vahvasti esille se, että sidosryhmäyhteistyö on luonteeltaan hankalasti johdettavaa. Moni haastateltava koki, että sidosryhmäyhteistyö on yliopistossa jossain määrin pirstaleista, mutta tämän nähtiin olevan

luonnollistakin korkeakoulujen ja tiedeyhteisöjen luonteen takia. Osa myös näki, että on hyvä asia, että sidosryhmäyhteistyö ei ole aina täysin suunnitelmallista tai yhtenäisesti johdettua, vaan yhteistyö pohjautuu henkilösuhteille ja on varottava pilaamasta luovuutta liiallisella johtamisella ja organisoinnilla. Haastatteluissa kuitenkin ehdotettiin myös, että Tampereen yliopistossa olisi mahdollisesti hyvä olla samankaltainen rehtorin alaisuudessa toimiva yhteisöistä ja kumppanuuksista vastaava johtaja kuin Tampereen teknillisessäkin yliopistossa.

Aineiston perusteella haasteita sidosryhmäyhteistyön onnistumiselle aiheuttavat yksinkertaisesti eri organisaatioiden omat toimintakulttuurit ja keskenään erilaiset intressit tai tavoitteet, joita organisaatio pyrkii perustoiminnassaan tai sidosryhmäyhteistyössä saavuttamaan. Osa haastateltavista myös koki, että yliopistoissa on vielä jonkin verran näkemyksiä sidosryhmäyhteistyön ja kolmannen tehtävän tarpeettomuudesta ja korkeakoulumaailman sekä yritysmaailman välillä on joskus kohtaamis- ja kommunikaatio-ongelmia. Haastatteluissa nousi esiin toive, että yliopisto pitäisi mielessä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden funktion.

Tampereen yliopiston haastatteluista nousi esiin, että hieman kehitettävää voisi olla myös ulkoisilta sidosryhmiltä saatavassa järjestelmällisessä palautteessa sidosryhmäyhteistyön, strategiaproessin ja laadunhallinnan osana. Osa haastateltavista näki, että ulkoiset sidosryhmät osallistuvat yliopiston laadun kehittämiseen ja varmistamiseen, muun muassa johtoryhmätyöskentelyn sekä strategiaproessin palautteen kautta, joiden avulla pystytään viestimään molemmin puolin tärkeistä asioista ja kehittämään sidosryhmäyhteistyötä. Sekä sidosryhmien että yliopiston haastatteluissa nousi myös esiin, että Tampereen yliopisto voisi olla hieman ulospäinsuuntautuneempi. Elinkeinoelämän suuntaan tehtävä sidosryhmäyhteistyö voisi olla syvempää ja sitä voisi olla enemmän. Haastatteluissa nousi esiin joitain konkreettisia esimerkkejä, miten sidosryhmäyhteistyötä voitaisiin kehittää ja sen laatua varmistaa: Voitaisiin järjestää esimerkiksi neljästi vuodessa sidosryhmän kanssa ideointipalaveri, jossa mietittäisiin erilaisia tapoja kehittää sidosryhmäyhteistyötä. Tulisi olla jonkinlainen keskustelualusta tai foorumi, jossa voitaisiin viestiä tulevaisuuden työelämätarpeista. Hyvänä lisänä voisi olla myös sidosryhmän kanssa järjestettävä yhteinen tapaaminen, jossa käytäisiin läpi käynnissä olevia hankkeita ja yhteisiä tutkimuksia.

Sidosryhmien haastatteluista nousi esiin melko vahva yhteisymmärrys siitä, että laadukas sidosryhmäyhteistyö on avointa, joustavaa, vuorovaikutteista ja ei kovin rakenteellista, vaan välillä hyvinkin epämuodollista. Laadukkaassa sidosryhmäyhteistyössä asiat tulisi pyrkiä näkemään molempien sidosryhmätahojen näkökulmasta ja toimijoilla tulisi olla herkkyyttä arvioida tilannetta, miettiä kokonaisuutta sekä tarvittaessa kehittää toimintaa.

Tulkittujen tutkimustulosten perusteella voidaan vetää joitain johtopäätöksiä. Ensinnäkin korkeakoulun, joka on vahvasti asiantuntijaorganisaatioksi miellettyä organisaatio, tekemä sidosryhmäyhteistyö on hyvin monimutkainen kokonaisuus. Sidosryhmäyhteistyön lukemattomista muodoista huolimatta voidaan todeta, että Tampereen yliopiston ja sen tiettyjen ulkoisten sidosryhmien näkemykset sidosryhmäyhteistyöstä eroavat toisistaan melko vähän. Käsitykset siitä, mitä sidosryhmäyhteistyö on ja miten sitä voitaisiin kehittää, ovat melko yhteneväiset. Kaiken kaikkiaan sidosryhmät kokevat, että Tampereen yliopisto on onnistunut sidosryhmäyhteistyössään hyvin ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö on vaikuttavaa. Laadukas sidosryhmäyhteistyö korkeakoulukontekstissa on avointa ja vuorovaikutteista, välillä hyvinkin epämuodollista ja sellaista, että molemmat sidosryhmätahot pyrkivät näkemään asiat toisen näkökulmasta. Sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta voi olla vaikuttavinta ja onnistua tavoitteessaan, kun sidosryhmät ovat vahvasti mukana määrittelemässä sekä laatua että sen arviointia. Tuloksista voidaan vetää myös sellainen johtopäätös, että Tampereen yliopiston kannattaisi harkita yksinomaan sidosryhmäsuhteisiin keskittyvän henkilön, esimerkiksi sidosryhmäjohtajan, palkkaamista. Vaikka tutkimuksen tuloksista voidaankin vetää joitain johtopäätöksiä, tulee muistaa, että laadun käsite on melko subjektiivinen. Ihmisten määritelmät laadulle vaihtelevat hyvin paljon, kuten myös ihmisten subjektiiviset kokemukset sidosryhmäyhteistyöstä. Tämä johtaa siihen, että eri ihmiset voivat kokea saman sidosryhmäyhteistyön muodon tai muun vuorovaikutustilanteen täysin eri tavalla.

Ennen mahdollisten jatkotutkimustarpeiden hahmottelua on vielä mielenkiintoista lyhyesti peilata tämän tutkimuksen johtopäätöksiä aiemman Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta - tutkimuksen johtopäätöksiin. Aiemmasta tutkimuksesta voidaan nostaa esiin johtopäätös, jossa todetaan, että ”[t]utkimuksen tulosten mukaan korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön keskeinen haaste on yhteistyön ja -suhteiden kehittäminen nykyistä säännöllisemmäksi, pitkäjänteisemmäksi ja luonteeltaan vastavuoroiseksi vuorovaikutukseksi tärkeimmiksi tunnistettujen sidosryhmätahojen kanssa” (Lyytinen ym. 2012, 95). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan vetää johtopäätös, että Tampereen yliopiston sidosryhmäyhteistyössä on edellä kuvatun tavoitetilan kaltainen tilanne ainakin haastateltujen sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä, koska kaikki sidosryhmät kokivat, että sidosryhmäyhteistyö on hyvin vuorovaikutteista ja sidosryhmäyhteistyön muodot ovat tarkoituksenmukaisen säännöllisiä.

Jatkotutkimustarpeiden hahmottamiseen on hyvä lähteä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista laatu ja laadunhallinta voisivat olla korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyössä sekä vertailla Tampereen yliopiston ja sen tiettyjen ulkoisten sidosryhmien

käsityksiä sidosryhmäyhteistyöstä. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään haastatteleamalla viiden eri sidosryhmän edustajaa ja vertailemalla vastauksia Tampereen yliopiston johdon ja organisaatiotason hallinnon edustajien vastauksiin. Tähän tutkimukseen valittiin hyvin erilaisia sidosryhmiä, koska haluttiin saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta. Sidosryhmät valittiin neljästä eri ryhmästä, joita olivat koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppanit, asiakas- ja tilaajaorganisaatiot, rahoittajaorganisaatiot sekä välittäjä- ja tukiorganisaatiot.

Tämä tutkimus on toiminut hyvänä pintaraapaisuna monimutkaiseen ja mielenkiintoiseen aiheeseen, laadukkaaseen sidosryhmäyhteistyöhön korkeakoulujen toimintaympäristössä. Resurssien salliessa jatkotutkimus voisi pyrkiä suurempaan yleistettävyyteen ja vertailtavuuteen esimerkiksi laajentamalla aineistoa huomattavasti. Tällöin tutkimuksessa voisi olla jokaisesta neljästä sidosryhmäluokasta esimerkiksi viisi tai kymmenen sidosryhmää, joista haastateltaisiin sidosryhmäyhteistyöstä vastaavia ihmisiä.

Jatkotutkimus voisi toisaalta suunnata fokuksensa myös rajatummalle alueelle. Tällöin voitaisiin tutkia sidosryhmiä esimerkiksi jostain yhdestä edellä mainitusta neljästä ryhmästä, kuten rahoittajaorganisaatioista tai asiakas- ja tilaajaorganisaatioista. Jos fokus rajattaisiin näin, olisi mahdollista tutkia ja selvittää paljon spesifimpiä käsityksiä sidosryhmäyhteistyöstä, esimerkiksi sitä, kokevatko kaikki rahoittajatahot sidosryhmäyhteistyön yhtä vuorovaikutteiseksi ja molemminpuoliseksi kuin korkeakoulut. Tämän tyyppinen tiukempi rajausta voitaisiin toteuttaa myös esimerkiksi valitsemalla joku yliopiston painopistealue tai sektori. Tällöin voitaisiin valita sidosryhmiä esimerkiksi vain terveys- ja lääketieteen kanssa vahvasti yhteistyötä tekevien organisaatioiden joukosta ja pyrkiä vastaamaan kyseisen alan erityispiirteisiin sidosryhmäyhteistyössä.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös vaihtaa näkökulma koko yliopisto-organisaation tasolta yksikötasolle. Tällöin voitaisiinkin valita tutkimuksen kohteeksi jonkun tai joidenkin yksiköiden sidosryhmäyhteistyö, ja esimerkiksi haastatella yksiköissä sidosryhmäyhteistyötä tekeviä ihmisiä sekä heidän tärkeimpiä sidosryhmätahojaan. Tällainen jatkotutkimus toisi uutta ja tärkeää informaatiota tutkittaessa laadukasta sidosryhmäyhteistyötä ja keinoja hallita sen laatua.

Vielä viimeiseksi voidaan todeta, että todella hyvä jatkotutkimuskohde kumpuaa kehitteillä olevasta Tampere3-yhteistyöstä. Voidaan perustellusti olettaa, että jos yhteistyö pisimmilleen vietyä johtaa Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston sekä Tampereen ammattikorkeakoulun yhdistymiseen, niin erilaiset organisaatorakenteet, laatujärjestelmät sekä tavat muun muassa hoitaa

sidosryhmäyhteistyötä voivat johtaa jonkinlaisiin koordinaatio- ja johtamishaasteisiin. Näin ollen olisi tärkeää tutkia kunkin korkeakoulun sidosryhmäyhteistyön muotoja sekä laadunhallintaa sidosryhmäyhteistyössä, jotta ne voidaan menestyksekkäästi yhdistää sekä muun muassa jakaa hyviä käytänteitä ja hyödyntää mahdollinen synergiaetu. Vaikka suunniteltu yhteistyö ei menisikään näin pitkälle rakenteisiin, tiiviin yhteistyön kannalta on varmasti tärkeää, että yhteistyökumppanien tavat tehdä sidosryhmäyhteistyötä ovat kaikkien tiedossa.

## LÄHTEET

- Aarrevaara, T. & Maruyama, F. 2008: Forces promoting higher education reform: Finland and Japan – a comparative perspective. Teoksessa Aarrevaara, T. & Maruyama, F (toim.) University reform in Finland and Japan. Tampere: Tampere University Press. 7–10.
- Barnard, C.I. 1938/1954: The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnett, R. 2005: Introduction. Teoksessa Barnett, R. (toim.) Reshaping the university. New relationships between research, scholarship and teaching. Berkshire: Society for Research into Higher Education & Open University Press. 1–8.
- Blomqvist, J. & Pirskanen, T. 2012: Laatusysteemiä! CSC – Tieteen tietotekniikka, 16 (2). 29–30.
- Burrows, J. 1999: Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders. Contemporary Education, 70 (4). 5–10.
- Dill, D.D. 2005: The degradation of the academic ethic: teaching, research and the renewal of professional self-regulation. Teoksessa Barnett, R. (toim.) Reshaping the university. New relationships between research, scholarship and teaching. Berkshire: Society for Research into Higher Education & Open University Press. 178–191.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education 2009: Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area, viitattu 31.3.2015, [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf)
- Freeman, R.E. 1984: Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Mass.: Pitman.
- Giddens, A. 1989/1993: Sociology. Cambridge: Polity Press.
- Harvey, L. & Green, D. 1993: Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, 18 (1). 9–35 (sivunumerot määritelty tulosten sivujen mukaan, koska niitä ei sähköisessä versiossa ollut).
- Helsingin sanomien internetsivut 2014: Tutkinto 20 000 eurolla – maksullisten korkeakoulujen suosio kasvaa, viitattu 13.2.2015, <http://www.hs.fi/tyoelama/a1305882899396>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hobbes, T. 1999: Leviathan eli kirkollisen ja valtiollisen yhteiskunnan aines, muoto ja valta. (Leviathan, or the matter, forme, and power of a common-wealth ecclesiasticall and civill, 1651). Suom. Tuomo Aho. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Huttunen, J., Rasku-Puttonen, H., Artikka, T., Hildén, K., Järvinen, M-R., Saarilampi, M-L. & Kajaste, M. 2015: Tampereen yliopiston auditointi 2015. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 2015:11, viitattu 23.4.2015, [http://karvi.fi/app/uploads/2015/04/KARVI\\_1115.pdf](http://karvi.fi/app/uploads/2015/04/KARVI_1115.pdf)

- Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015: Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2015–2018, viitattu 1.4.2015, [http://karvi.fi/app/uploads/2015/02/KARVI\\_0115.pdf](http://karvi.fi/app/uploads/2015/02/KARVI_0115.pdf)
- Korkeakoulujen arviointineuvosto 2007: Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011, viitattu 29.4.2015, [http://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA\\_707.pdf](http://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA_707.pdf)
- Korkeakoulujen arviointineuvosto 2012: Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017, viitattu 29.4.2015, [http://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA\\_1412.pdf](http://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_1412.pdf)
- Kuoppala, K. 2014: Korkeakoulut organisaatioina. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto: Johtaminen, talous ja politiikka. Tallinna: Gaudeamus. 245–290.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007: Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. 9–38.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Gaudeamus.
- Lyytinen, A., Kohtamäki, V., Pekkola, E., Kivistö, J. & Hölttä, S. 2012: Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta: nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 12:2012.
- Metso Oyj 2010: Sidosryhmämme arvostavat energiatehokkaita ja vähäpäästöisiä ratkaisuja, viitattu 22.9.2012, [http://www.metso.com/fi/corporation/articles\\_fin.nsf/WebWID/WTB-100318-2256F-1F560](http://www.metso.com/fi/corporation/articles_fin.nsf/WebWID/WTB-100318-2256F-1F560)
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994: Qualitative data analysis. 2. painos. California: Sage.
- Morgan, C. & Murgatroyd, S. 1994/1997: Total quality management in the public sector. Buckingham: Open University Press.
- Mäki, T. 2004: Lectio praecursoria: Laadun informaatio-ohjauksen haasteet – hoitohenkilökunnan ja laatusuositusten laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus. Hallinnon Tutkimus, 23 (3). 74–75.
- Pirkanmaan liiton internetsivut:
- Edunvalvonta, viitattu 20.4.2015, <http://www.pirkanmaa.fi/fi/edunvalvonta>
- Hallinto, viitattu 20.4.2015, <http://www.pirkanmaa.fi/fi/hallinto>
- Innovaatiotyö, viitattu 20.4.2015, <http://www.pirkanmaa.fi/fi/innovaatiotyö>
- Kehitämme maakuntaa, viitattu 20.4.2015, <http://www.pirkanmaa.fi>
- Yhteystiedot / Contact us, viitattu 20.4.2015, <http://www.pirkanmaa.fi/fi/yhteystiedot-contact-us>



- Raivola, R. 2000: Tehoa vai laatua koulutukseen? Porvoo: WSOY.
- Rekilä, E., Heikkilä, J., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K. 2008: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 9:2008.
- Ryhmä 35 000:n internetsivut: Toiminta, viitattu 20.4.2015, <http://jokakuudes.fi/toiminta/>
- Saari, S. 2006: Mistä korkeakoulujen laatukäsite ja laatu määrittyy? Hallinnon Tutkimus, 25 (2). 54–62.
- Salminen, A. 1995: Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Painatuskeskus.
- Seabury, P. 1975: Introduction. Teoksessa Seabury, P. (toim.) Universities in the western world. New York, NY.: The Free Press. ix–xi
- Sensicle, A. 1991: Quality assurance in higher education: the Hong Kong initiative. Esitetty HKCAA:n konferenssissa, Hongkongissa 15.-17.7.1991.
- Simon, H.A. 1947/1997: Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. New York, NY.: The Free Press.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007: Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing.
- Tampereen kauppakamari 2014: Vaikuttamissuunnitelma 2014, viitattu 19.4.2015, [http://www.tampere.chamber.fi/@Bin/3456865/Vaikuttamissuunnitelma\\_2014\\_WEB.pdf](http://www.tampere.chamber.fi/@Bin/3456865/Vaikuttamissuunnitelma_2014_WEB.pdf)
- Tampereen kauppakamari 2015: Vaikuttamissuunnitelma 2015, viitattu 19.4.2015, [http://www.tampere.chamber.fi/@Bin/3474383/VaikSu\\_2015.pdf](http://www.tampere.chamber.fi/@Bin/3474383/VaikSu_2015.pdf)
- Tampereen kauppakamarin internetsivut:
- Aluetoiminta, viitattu 19.4.2015, <http://www.tampere.chamber.fi/kauppakamari/toiminta/aluetoiminta/>
  - Edunvalvonta, viitattu 19.4.2015, <http://www.tampere.chamber.fi/edunvalvonta/>
  - Henkilöstö, viitattu 19.4.2015, <http://www.tampere.chamber.fi/yhteystiedot/henkilosto/>
  - Historia, viitattu 19.4.2015, <http://www.tampere.chamber.fi/kauppakamari/historia/>
  - Kauppakamari, viitattu 19.4.2015, <http://www.tampere.chamber.fi/kauppakamari/>
  - Organisaatio, viitattu 19.4.2015, <http://www.tampere.chamber.fi/kauppakamari/organisaatio/>
- Tampereen kaupungin internetsivut:
- Hallinto ja talous, viitattu 20.4.2015, <http://www.tampere.fi/hallintojatalous.html>

Historia lyhyesti, viitattu 20.4.2015,  
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/sanoinjakuvin/historia.html>

Tampere sanoin ja kuvin, Perustiedot, viitattu 20.4.2015,  
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/sanoinjakuvin.html>

Tampereen yliopisto 2010: Tehdään tulevaisuus! Tampereen yliopiston muutos 2010–2015, viitattu 5.4.2015, <http://www.uta.fi/esittely/strategia/index/strategia.pdf>

Tampereen yliopisto 2014: Tampereen yliopiston laatukäsikirja, v.1.3., viitattu 13.3.2015,  
<http://www.uta.fi/laatujaarjestelma/index/TaY-laatukasikirja.pdf>

Tampereen yliopiston internetsivut:

Koulutusuudistus pähkinänkuoressa, viitattu 3.4.2015,  
<http://www.uta.fi/opiskelu/koulutusuudistus/pahkinankuoressa.html>

Laadunhallinnan roolit ja vastuut, viitattu 5.4.2015,  
<http://www.uta.fi/laatujaarjestelma/vastuut.html>

Laadunhallinta, viitattu 1.4.2015, <http://www.uta.fi/laatujaarjestelma/laadunhallinta.html>

Omaleimainen Tampereen yliopisto, viitattu 4.4.2015,  
[http://www.uta.fi/esittely/yliopiston\\_esittely/omaleimainen/index.html](http://www.uta.fi/esittely/yliopiston_esittely/omaleimainen/index.html)

Tampere3 tähtää korkeakoulurajat ylittäviin tutkinto-ohjelmiin ja kansainväliseen menestykseen, viitattu 5.4.2015,  
<http://www.uta.fi/ajankohtaista/yliopistouutiset/arkisto/ilmoitus.html?id=103039>

Tampereelle rakennetaan täysin uudenlaista korkeakoulua Suomessa, viitattu 5.4.2015,  
<http://www.uta.fi/ajankohtaista/yliopistouutiset/arkisto/ilmoitus.html?id=99563>

Tampereen yliopisto juhlii 90-vuotista taivaltaan, viitattu 4.4.2015,  
<http://www.uta.fi/esittely/>

Tampereen yliopiston koulutusuudistus, viitattu 1.4.2015,  
<http://www.uta.fi/opiskelu/koulutusuudistus.html>

Tampereen yliopiston laatujaarjestelmä, viitattu 3.4.2015,  
<http://www.uta.fi/laatujaarjestelma/index.html>

Tampereen yliopiston organisaatio 1.8.2014 alkaen, viitattu 25.2.2015,  
<http://www.uta.fi/yksikot/organisaatiokaavio/index.html>

Tampereen yliopiston rehtori ja vararehtorit, viitattu 13.3.2015,  
<http://www.uta.fi/hallinto/rehtori.html>

Tampereen yliopiston vuosikymmenet, viitattu 13.3.2015,  
<http://www.uta.fi/esittely/historia/vuodet.html>

Yliopistoallianssi luopuu byrokratiasta ja panostaa yhteistyön sisältöihin, viitattu 19.1.2015, <http://www.uta.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2010/092.html>

Taylor, F.W. 1914: Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. (The Principles of Scientific Management, 1911). Suom. Jalmari Kekkonen. Hämeenlinna: Osakeyhtiö Hämeenlinnan uusi kirjapaino.

Technopolis 2014: Taloudellinen katsaus, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/sijoittajille/julkaisut/vuosikertomukset-osavuositarkastukset/Documents/Taloudellinen%20katsaus%202014.pdf>

Technopoliksen internetsivut:

Historia, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/technopolis-yrityksena/historia/Sivut/default.aspx>

Liiketoimintapalvelut, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/palvelut/liiketoiminta/Sivut/default.aspx>

Palvelut, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/palvelut/Sivut/default.aspx>

Technopolis Tampere – Monipuolista toimitilaa ja erinomaiset edellytykset yritystoiminnalle, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/toimitilat/tampere/Sivut/default.aspx>

Technopolis yrityksenä, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/technopolis-yrityksena/Sivut/default.aspx>

Toimitilapalvelut, viitattu 19.4.2015, <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/palvelut/toimitilat/Sivut/default.aspx>

Tirronen, J. 2014: Länsimaisen yliopistolaitoksen historiallinen kehitys. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto: Johtaminen, talous ja politiikka. Tallinna: Gaudeamus. 39–70.

Tiuraniemi, J. 2004: Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä. Hallinnon Tutkimus, 23 (3). 61–69.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Unipoli Tampereen internetsivut:

Unipoli Sport, viitattu 15.4.2015, <http://www.unipolitampere.fi/liikunta/index.html>

Unipoli Tampere, viitattu 15.4.2015, <http://www.unipolitampere.fi/esittely/index.html>

Ursin, J. 2007: Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisia käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

- Ursin, J. 2014: Korkeakoulujen laadunvarmistus. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto: Johtaminen, talous ja politiikka. Tallinna: Gaudeamus. 225–241.
- van Vught, F. & Westerheijden, D. 1994: Towards a general model of quality assessment in higher education. *Higher Education*, 28 (3). 355–371.
- Vartola, J. 2004: Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Virtanen, T., Järvinen, M-R., Karppanen, E., Mäkipää, A. & Moitus, S. 2012: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 4:2012.
- Vroeijenstijn, A.I. 1991: External quality assesment: servant of two masters? Esitetty laadunvarmistuksen konferenssissa, Hongkongissa 15.–17.7.1991.
- Watty, K. 2003: When will academics learn about quality? *Quality in Higher Education*, 9 (3). 213–221.
- Wright, A. 1997: Public service quality: Lessons not learned. *Total Quality Management*, 8 (5). 313–320.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2015: Aineistonhallinnan käsikirja, litterointi, viitattu 18.4.2015, <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html#litterointi>
- Yle-uutisten internetsivut 2013: Sadat suomalaiset maksavat korkeakouluopinnoistaan – myös Suomessa, viitattu 13.2.2015, [http://yle.fi/uutiset/sadat\\_suomalaiset\\_maksavat\\_korkeakouluopinnoistaan\\_-\\_myos\\_suomessa/6764057](http://yle.fi/uutiset/sadat_suomalaiset_maksavat_korkeakouluopinnoistaan_-_myos_suomessa/6764057)
- Yliopistolaki 558/2009.

## **Haastattelut**

Pirkanmaan liitto, 21.10.2013

Tampereen kauppakamari, 20.11.2013

Tampereen kaupunki, 8.10.2013

Technopolis, 21.11.2013

Unipoli Tampere, 3.10.2013

Tampereen yliopiston haastattelut (5 kpl), Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta - tutkimushanke (Lyytinen ym. 2012), haastattelut toteutettu kevään ja kesän 2011 aikana, litteroinnit noista haastatteluista olleet käytössä tässä tutkimuksessa.

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelurunko I (Tampereen yliopisto)

### 1. Korkeakoulun ulkoiset sidosryhmät ja sidosryhmäyhteistyön muodot

- Mitä sidosryhmäyhteistyöllä tarkoitetaan korkeakoulussanne? Kuinka tärkeänä pidätte sidosryhmäyhteistyötä osana korkeakoulunne toimintaa?
- Nimetkää korkeakoulunne keskeisimmät ulkoiset sidosryhmät? Onko korkeakoulullanne sidosryhmiä, joiden kanssa yhteistyö ei tällä hetkellä ole aktiivista, mutta joiden kanssa yhteistyön toivotaan lisääntyvän tulevaisuudessa?
- Kuvailisitteko niitä toimintoja, joissa korkeakoulullanne on aktiivista sidosryhmäyhteistyötä?
- Miten luonnehtisitte korkeakoulunne ja eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta? Minkälainen rooli ja vaikutusmahdollisuudet korkeakoulunne hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä on?

### 2. Korkeakoulun sidosryhmäyhteistyön ja sen laadunhallinnan menettelytavat

- Sisältyykö sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta osaksi korkeakoulunne laadunvarmistusjärjestelmää?
- Miten sidosryhmäyhteistyön laadunhallintaa toteutetaan korkeakoulussanne?
- Miten sidosryhmät osallistuvat korkeakoulunne toiminnan kehittämiseen?

### 3. Korkeakoulun sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan haasteet ja kehittämiskohteet

- Mitkä ovat mielestänne sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan keskeisimpiä haasteita ja kehittämiskohteita korkeakoulussanne? Minkälaisia haasteita sidosryhmäyhteistyön johtamiseen liittyy?
- Mitkä ovat mielestänne korkeakoulunne sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan hyviä käytänteitä?

## **Liite 2: Haastattelurunko II (Tampereen yliopiston sidosryhmät)**

1. Mitä sidosryhmäyhteistyöllä tarkoitetaan organisaatiossanne? Kuinka tärkeänä pidätte sidosryhmäyhteistyötä osana organisaationne toimintaa?
2. Onko sidosryhmäyhteistyö oma erillinen kokonaisuutensa vai osa organisaationne perustehtävää? Johdetaanko sidosryhmäyhteistyötä?
3. Mitä sidosryhmäyhteistyön muotoja tai toimintoja teillä on Tampereen yliopiston kanssa? Ovatko nämä sidosryhmäyhteistyön muodot rakenteellisia, onko näissä jotain tiettyjä vakiintuneita toimintatapoja?
4. Miltä Tampereen yliopiston toiminta sidosryhmäyhteistyössä näyttää teidän organisaatiollenne? Johdetaanko sitä, onko se riittävän organisoitua? Tulisiko olla?
5. Miten luonnehtisitte organisaationne ja Tampereen yliopiston välistä vuorovaikutusta? Onko viestintä ja vaikuttaminen vain yhdensuuntaista, suuntaan tai toiseen, vai onko kyse molemminpuolisesta, keskusteleavasta vuorovaikutuksesta?
6. Onko teillä edustajia Tampereen yliopiston toimielimissä, kuten yliopiston hallituksessa, neuvottelukunnissa, yksiköiden johtokunnissa tai tutkimushankkeiden ohjausryhmissä? Onko tällä toiminnalla vaikutusta yliopiston toiminnan tai sidosryhmäyhteistyön laatuun?
7. Mitkä ovat kaikkein haastavimpia tilanteita sidosryhmäyhteistyön onnistumisen kannalta?
8. Missä on mielestänne onnistuttu hyvin?
9. Missä on mielestänne menty pieleen tai missä näette parannettavaa tulevaisuutta ajatellen?
10. Onko jotain konkreettisia toimintatapoja tai keinoja, joilla Tampereen yliopiston kanssa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä ja sen laatua voitaisiin parantaa?
11. Minkälaista on laadukas sidosryhmäyhteistyö?